

## Google Story, un livre sur la "Saga Google"

[Retour au sommaire de la lettre](#)

*L'ouvrage "Google Story", paru le 9 mars 2006 chez Dunod, relate l'étonnante saga de la création du moteur de recherche Google. En accord avec l'éditeur, nous vous proposons ici un chapitre entier du livre, qui raconte la surprenante rencontre entre les deux fondateurs de Google, Sergey Brin et Larry Page et leur futur CEO, Eric Schmidt...*

En 1998, Sergey Brin et Larry Page abandonnent leurs études à l'université de Stanford pour, selon leur expression, "changer le monde" avec l'idée d'un outil qui permettrait de retrouver gratuitement et rapidement chaque information présente sur le web. La "légende" était en marche... Comment Google est-il devenu un géant du web en moins de 10 ans ? Comment un moteur de recherche peut-il générer un tel chiffre d'affaires ? Quel est le "secret" du formidable succès de cet outil ? Rédigé par deux journalistes d'investigation du Washington Post, David A. Vise et Mark Malseed, l'ouvrage **Google Story** (<http://www.dunod.com/pages/ouvrages/ficheouvrage.asp?id=49894>) paru dernièrement chez Dunod nous dévoile l'histoire et le fonctionnement de cette entreprise pas comme les autres. Pour que vous puissiez avoir un avant-goût de ce livre, nous vous proposons, en accord avec l'éditeur, la **consultation du chapitre 9** en entier (voir le sommaire complet en fin d'article). Il raconte l'étonnante rencontre entre les deux créateurs du moteur, Sergey Brin et Larry Page, et son futur PDG, Eric Schmidt... (les photos additionnelles de cet article ne sont pas issues de l'ouvrage).



### Chapitre 9 : Embaucher un pilote

C'est sans grand enthousiasme qu'Eric Schmidt s'était rendu en décembre 2000 chez Google pour y rencontrer Sergey Brin et Larry Page. La première chose qu'il remarqua était qu'ils avaient vidéoprojeté sa biographie sur le mur. Il avait entendu dire que Google était un endroit bizarre et cela semblait se confirmer. "J'ai trouvé cela vraiment curieux" dit-il.

Il avait fait tout son possible pour ne pas honorer ce rendez-vous, mais John Doerr de chez Kleiner Perkins, le plus puissant capital-risqueur que Schmidt connaissait, n'arrêtait pas de le solliciter pour qu'il rencontre les gars de Google et qu'il discute du rôle qu'il pourrait tenir dans l'équipe de direction. Schmidt avait beaucoup de respect pour Doerr et attachait une grande importance à leurs relations. Si Doerr n'avait pas été impliqué dans Google en tant qu'investisseur et membre du conseil d'administration, il aurait purement et simplement séché la réunion. Malgré ses sentiments pour Doerr, il avait fait le maximum pour retarder le moment de la rencontre et deux mois s'étaient déjà écoulés depuis le jour où il avait été sollicité pour la première fois. "Il faut que tu parles à Google" lui avait dit Doerr. "Tout le monde se fout de la recherche" avait répliqué Schmidt. "Va voir Google" insista Doerr. "C'est un petit bijou qui a besoin qu'on l'aide à atteindre la masse critique."

Dans le petit monde des sociétés technologiques et des financiers de haut vol, Schmidt ne connaissait personne qui ait autant de succès au long cours que Doerr. C'était donc une relation à préserver, même s'il s'avérait que la rencontre avec Brin et Page était une perte de temps. Schmidt, qui était PDG de l'éditeur de logiciels Novell, n'était pas à la recherche d'un nouveau boulot, même s'il savait qu'il allait devoir se mettre rapidement en chasse, en prévision de la future fusion de Novell. Mais même s'il avait été prêt, Google n'aurait pas été l'entreprise vers laquelle ce cadre commercial titulaire d'un doctorat aurait porté son choix. En dépit de l'enthousiasme de Doerr, Google n'était rien de plus qu'un moteur de recherche à une époque où l'on murmurait dans la Silicon Valley que cette activité était moribonde et que l'avenir était aux portails Web dotés de multiples fonctions.

Schmidt croyait dur comme fer qu'un petit nombre de portails offrant des services d'actualités, de météo, de commerce en ligne et de courrier électronique pouvaient attirer les internautes. Il avait aussi du mal à comprendre pourquoi Doerr manifestait un tel enthousiasme à l'égard de Google. Il en arrivait à se demander si Doerr ne s'inquiétait pas tout simplement de son retour sur investissement et comptait sur lui pour jouer les pompiers et colmater les brèches. C'est avec réticence qu'Eric Schmidt pénétra dans leur bureau, prêt à rencontrer les deux jeunes entrepreneurs afin de remplir son obligation à l'égard de Doerr, pour ensuite vite retourner au travail chez Novell.

Sergey et Larry étaient aussi peu motivés que Schmidt par ce rendez-vous. Pour eux, il n'était rien de plus que le dernier en date d'une longue série de capitaines d'industrie avec lesquels ils étaient obligés de gaspiller leur temps afin d'apaiser les craintes de leurs financiers, Doerr et Moritz. Brin et Page avaient l'intention de renvoyer Schmidt à son travail, de la même manière qu'ils l'avaient fait pour tous les autres. En vérité, ils ne voulaient toujours pas que quelqu'un puisse contrôler leur travail chez Google et la dernière chose dont ils avaient besoin, c'était bien un financier qui fasse des comptes d'apothicaire. La mise en place d'un contrôle de gestion n'aurait pas été bénéfique, aurait étouffé l'innovation, entravé le progrès et généré des rapports alarmants à l'attention de Kleiner Perkins et Sequoia Capital sur la manière dont l'argent était gaspillé.



*De gauche à droite : Sergey Brin, Larry Page et Eric Schmidt*

Un cadre quinquagénaire venant du monde de la finance et des technologies n'aurait jamais été capable de comprendre la culture d'entreprise qu'ils avaient créée, dans la mesure où l'on avait plus l'impression de se trouver sur un campus universitaire que dans une entreprise qui s'apprêtait à être cotée en Bourse, ce qui constituait un aboutissement pour tout capital-risqueur qui souhaitait récupérer sa mise.

Sergey et Larry étaient fiers de leur indépendance. Les deux sociétés de capital risque qui avaient investi 25 millions de dollars dans Google n'avaient pour l'instant rien reçu en retour, si ce n'est de la frustration, des maux de tête et de temps en temps quelques nouvelles de la part de nos deux compères, qui avaient tout fait pour garder le contrôle absolu de leur entreprise. Mais elles insistaient pour qu'ils embauchent quelqu'un de plus âgé et de plus expérimenté qu'eux, quelqu'un qui saurait gérer une entreprise et pourrait servir de porte-parole au moment même où elle serait introduite en Bourse.

Le duo avait pleinement conscience de ce qui se passait. Ils avaient dressé une firme contre l'autre avec maestria comme un bon joueur de poker qui bluffe pour ramasser la mise, qu'il ait ou non du jeu. Sergey, qui avait bien étudié la nature humaine, et Larry qui avait bénéficié de l'expérience de Carl, son frère aîné, savaient que ce qui pouvait arriver de pire à un capital-risqueur c'était de passer à côté d'un investissement potentiel qui se révélerait être une véritable mine d'or. C'était l'une des choses qui incitaient les gens riches à continuer à jouer à ce jeu-là.

Eric Schmidt l'ignorait quand il rencontra Brin et Page, mais cela faisait 16 mois que John Doerr s'échinait à trouver la bonne personne pour occuper le poste de PDG chez Google. Alors que Brin et Page s'étaient engagés à embaucher un PDG dont ils approuveraient la candidature, Doerr

commençait à douter d'arriver à proposer quelqu'un qui trouverait grâce à leurs yeux. Le candidat idéal devait à la fois être intelligent et avoir de la personnalité pour satisfaire leurs exigences élevées ; de plus, il devait être prêt à laisser son ego au vestiaire.

Ils avaient rejeté tous les candidats les uns après les autres. Pour Brin et Page, il était clair qu'ils allaient rester aux commandes de Google et n'allaient pas céder leur poste de PDG à un étranger que leur imposerait Doerr. De leur point de vue, tout marchait à merveille chez Google. Ils avaient fait de leur mieux pour décourager les candidats envoyés par Doerr de venir travailler avec eux.

La pièce dans laquelle pénétra Schmidt se trouvait dans l'ancien bâtiment de Sun Microsystems à Mountain View ; il y avait de la nourriture sur un chariot et son CV projeté sur le mur. Schmidt était un ancien haut responsable de chez Sun, mais cela faisait longtemps qu'il avait quitté l'entreprise pour aller relever de nouveaux défis chez Novell.

Il venait à peine de s'asseoir que Sergey lui tombait dessus en l'interrogeant sur ce qu'il nommait "la stupidité" de la stratégie mise en œuvre par Schmidt chez Novell. "Je me suis défendu âprement" se souvient Schmidt. "Nous avons débattu pendant au moins une heure et demie." Ce ne fut que joutes verbales, désaccords et défis intellectuels. Quand il prit congé, Schmidt qui avait déjà prévu de quitter Novell dans quelques mois se fit alors deux réflexions à propos de leur discussion : premièrement, cela faisait bien longtemps qu'il n'avait pas eu un débat aussi intéressant et deuxièmement, il avait le sentiment qu'il finirait par travailler avec Google d'une manière ou d'une autre.

De leur côté, Brin et Page trouvèrent Schmidt plus à leur goût que n'importe lequel des candidats qu'ils avaient rencontrés. On leur mettait de plus en plus la pression pour qu'ils embauchent quelqu'un qui puisse assurer la gestion interne de la société. À un moment donné, Moritz avait même menacé de demander le remboursement de l'investissement de 12,5 millions de dollars de Sequoia Capital s'ils ne respectaient pas leur engagement verbal d'engager un PDG de haut vol.

La discussion avait été houleuse, mais le tandem de Google ne s'était pas laissé impressionner et avait ignoré la menace. Moritz avait l'impression qu'ils résistaient à ses directives à la manière de deux adolescents qui veulent tester l'autorité de leurs parents. "Si Larry et Sergey recevaient leurs instructions de Dieu, ils trouveraient encore le moyen de discuter" disait-il.



Doerr décida de biaiser. Il organisa toute une série de rencontres entre Brin et Page et des poids-lourds du monde de la technologie pour lesquels ils avaient du respect, notamment Andy Grove, le

président d'Intel. Doerr caressait l'espoir qu'au fil du temps nos deux entrepreneurs épris d'indépendance trouveraient meilleur compte à long terme, pour accompagner la croissance de Google, de laisser la gestion quotidienne d'une entreprise à quelqu'un d'autre, ce qui leur permettrait de se concentrer sur des problèmes plus intéressants. Cela semblait préférable à une tentative de persuasion d'honorer leur promesse verbale qu'ils n'avaient dès le départ jamais prise au sérieux. Mais Doerr n'était pas certain de la réussite de sa stratégie.

Selon un article de GQ magazine, le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, avait confié à Doerr après avoir rencontré le tandem : "Certaines personnes veulent juste traverser l'Atlantique dans un canot pneumatique. Grand bien leur fasse ! Le problème est simplement de savoir si vous êtes prêt à les soutenir." Malgré tout, Doerr gardait confiance et espérait que Brin et Page finiraient par entendre raison ; il lui semblait d'ailleurs que Schmidt possédait le bon dosage : une grande intelligence combinée à un riche parcours professionnel.

Une chose chez Schmidt plaisait particulièrement à Brin et Page : non seulement il avait une expérience de PDG, mais il était aussi informaticien. Comme les meilleurs éléments qu'ils embauchaient chez Google, Schmidt avait des titres universitaires et, en tant que scientifique, une véritable passion pour la recherche. Il avait un doctorat d'informatique obtenu à l'université de Californie à Berkeley et avait passé auparavant une licence de génie électrique à Princeton. Il avait fait de la recherche chez Xerox, au Xerox Palo Alto Research Center, plus connu sous le nom de PARC, ainsi que dans les laboratoires Bell. Il n'avait pas peur de dire ce qu'il avait sur le cœur et n'avait pas été intimidé par leur première rencontre. Il avait aussi été à Burning Man. En bref, Schmidt avait réussi l'examen de passage. Schmidt possédait également quelque chose que d'aucuns auraient pu considérer comme une faiblesse, mais que Brin et Page voyaient comme une force : il avait connu l'échec. Quand il était chez Sun Microsystems, il avait défié Microsoft en prenant la tête du développement de Java, un langage de programmation indépendant, et il avait défini la stratégie Internet de la société. Même si ses efforts n'avaient pas été couronnés de succès, cela montrait que Schmidt n'avait pas eu peur de s'attaquer à Bill Gates et de proposer aux entreprises et aux consommateurs une alternative au système d'exploitation de Microsoft. Brin et Page admiraient l'indépendance dont il avait fait preuve ; cela signifiait aussi que Schmidt connaissait les erreurs commises par Sun quand la société avait voulu défier la suprématie de Microsoft. Le tandem de Google y voyait un avantage : ils pourraient tirer des leçons des erreurs tactiques et stratégiques faites par Schmidt et Sun, ce qui les empêcherait de se fourvoyer quand ils concevraient leur alternative logicielle à base d'Internet.





Leur première rencontre se termina sans que rien ne fût vraiment conclu, mais elle marqua le début d'une entreprise de séduction. Sergey et Larry appréciaient Schmidt autant qu'ils le pouvaient, en tant que PDG de Google...Mais une chose était sûre : ils n'avaient pas l'intention de le couvrir de stock options qui vaudraient un jour de l'or sans exiger en retour un engagement conséquent. Ils voulaient la preuve que lui aussi allait s'investir financièrement et psychologiquement dans l'entreprise qu'ils avaient fondée et créée de toutes pièces.

Sergey et Larry le rappelèrent afin de discuter de tout cela. "Qu'est-ce que vous voulez faire ?" lui demandèrent-ils. "En ce moment, je suis très occupé à vendre ma société" leur rappela Schmidt. Il n'avait pas l'intention de quitter Novell au moment où il était en train de procéder à sa fusion. "Je serais très heureux d'être le président de Google" continua-t-il puisque cela n'impliquait pas des responsabilités au quotidien, "et d'en devenir le PDG à plus ou moins longue échéance." "Nous n'avons pas besoin de vous pour le moment" lui dit Larry, "mais nous pensons que vous allez avoir besoin de nous dans un avenir proche." "Je suis d'accord et je pense que mon expérience sera utile au développement de la société" répliqua Eric.

Une fois la conversation téléphonique terminée, chacun poussa un gros soupir de soulagement. En coulisses, Doerr incitait les deux parties à trouver un accord rapide. Il avait le sentiment d'avoir trouvé la combinaison gagnante. "Le rôle de John a été fondamental" admet Schmidt. "Quand on observait Google de l'extérieur, on avait l'impression que Larry, Sergey et leurs ingénieurs s'amusaient beaucoup. Mike (Moritz) et John ont donné de l'envergure à cette entreprise et cela ne doit pas être minimisé."



S'ensuivirent d'âpres négociations sur le salaire de Schmidt. Larry et Sergey voulaient à tout prix qu'il investisse une partie de sa fortune personnelle dans la société. Il insistait tout autant sur le fait que s'il devenait président, puis PDG, il lui faudrait un joli paquet de stock options qui étaient la monnaie en vogue dans la Silicon Valley. Schmidt savait pertinemment que la société avait beaucoup d'idées, mais peu de liquidités, si bien qu'il ne fit pas le forcing pour obtenir un salaire élevé. De toutes les façons, il allait se faire beaucoup d'argent en vendant Novell. Mais en allant travailler chez Google et en ignorant la méfiance qui prévalait à l'égard des moteurs de recherche, il mettait en jeu quelque chose de bien plus précieux : sa réputation. Les discussions sur les stocks options s'éternisèrent ; Larry et Sergey en avaient distribué généreusement à leurs amis de Stanford et d'ailleurs qui étaient venus travailler avec eux à une époque où cela semblait encore plus risqué. Mais si Schmidt acceptait le boulot de président, puis de PDG, il voulait des stocks options qui puissent se convertir en millions d'actions, ce qui ferait de lui le plus gros actionnaire parmi les employés.

Deux choses permirent de trouver un accord : premièrement, Schmidt prouva son engagement en acceptant de payer sur ses deniers personnels 1 million de dollars pour acquérir des actions préférentielles de Google. Il le fit au début de l'année 2001, à une époque où la société était à

court de liquidités, si bien que cet argent fut injecté directement dans l'entreprise. Deuxièmement, Brin et Page durent se rendre à l'évidence : John Doerr avait bien un pouvoir sur eux. Il s'était écoulé plus d'un an depuis que Doerr et Moritz avaient investi 25 millions de dollars dans Google, si bien qu'ils pouvaient prétendre que la promesse d'engager un PDG n'avait pas été tenue. Les capital-risqueurs étaient alors en droit de réclamer à Google le remboursement de leur investissement initial, ce que ni sa trésorerie ni sa réputation ne lui permettaient.

Schmidt tomba d'accord avec Brin et Page en janvier 2001, et l'affaire fut conclue deux mois plus tard en mars, une fois que toutes les conditions financières et juridiques eurent été finalisées. De mars à juillet, Schmidt occupa simultanément les fonctions de président de Google et de PDG de Novell, passant quelques heures chez Google en plus de son travail à temps plein chez Novell. "On ne peut pas être PDG sans se montrer de temps en temps" faisait remarquer Schmidt.

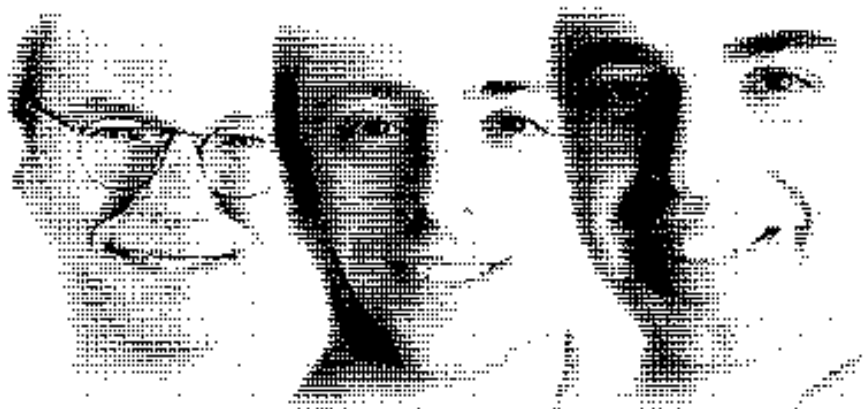
Au cours de la deuxième semaine de juillet, quand la fusion de Novell fut achevée, il fut nommé PDG de Google Inc. "Non seulement, j'étais PDG et président, mais j'étais aussi un véritable investisseur" se souvient Schmidt. "La société avait littéralement besoin d'argent et ils voulaient la preuve d'un réel engagement de ma part."

En arrivant chez Google, Schmidt trouva une entreprise technologique qui, presque trois ans après sa création, était dirigée par des informaticiens qui consacraient beaucoup de temps à leurs utilisateurs et à leurs produits, mais gaspillaient le moins d'argent et de temps possible dans la gestion des affaires courantes. Il emménagea dans un bureau d'une dizaine de mètres carrés qui se trouvait proche du tandem qui partageait un bureau plus grand encombré de collègues, de jouets, de matériel informatique et d'objets divers. "Cet endroit ressemblait toujours à un zoo" disait Schmidt. Il savait ce qu'il avait à faire, mais il devait aussi persuader Sergey et Larry d'accepter la nécessité de bâtir une infrastructure commerciale.

Par exemple, ils se servaient pour la comptabilité et la paye du logiciel Quicken, programme que les particuliers emploient pour remplir leur déclaration de revenus ou que certaines petites entreprises utilisent pour leur gestion. "Ça allait bien pour une start up, mais pas pour une entreprise qui comptait 200 employés et faisait 20 millions de chiffre d'affaires" disait Schmidt. Cela tourna à l'affrontement. Schmidt voulait implanter un système comptable et commercial digne de ce nom édité par Oracle et il s'y connaissait dans ce domaine. Mais Larry et Sergey pensaient que ce n'était pas une bonne idée et que cela coûtait beaucoup trop cher.

Les décisions quotidiennes d'Eric étaient contestées alors même qu'il accomplissait le travail pour lequel il avait été engagé. "Ce fut un rude combat" se rappelle Schmidt. "Ils n'arrivaient pas à comprendre pourquoi il fallait payer tout cet argent à Oracle alors que Quicken était disponible." En dépit des conflits de ce genre, Schmidt avait de bons rapports avec Larry et Sergey. Il savait quand faire pression et quand lâcher du lest ; il savait aussi arrondir les angles.

Plus il passait de temps chez Google, plus il était impressionné par la culture d'entreprise qu'ils avaient forgée. Ils avaient une vision très large et son travail consistait à offrir un cadre à cette vision afin qu'elle puisse engendrer des résultats financiers tangibles. Dit comme cela, cela paraissait simple, mais la tâche était ardue puisqu'il ne voulait rien faire qui puisse modifier l'âme de la société ou bien altérer les bonnes relations qu'il entretenait avec Larry et Sergey.



Au bout du compte, avec l'aide d'un élément extérieur, le PDG d'Intuit, Bill Campbell, que Doerr avait intégré à l'affaire afin de les guider, le trio finit par fonctionner en équipe. Schmidt apprit à reconnaître les combats qui méritaient d'être menés, à détourner le regard quand c'était nécessaire, à établir une relation de confiance et à mettre en œuvre une division naturelle du travail de telle sorte que les décisions puissent être prises.

Au final, Sergey était un négociateur doué, Larry le plus grand technicien des trois et Eric gérait les affaires courantes. Cependant, Brin et Page aimaient bien plaisanter. Notre tandem fit toute une série de blagues pour tester l'ardeur de Schmidt, briser son élan, saper son autorité et s'assurer qu'il comprenait bien sa véritable place dans la hiérarchie. "Quand je suis arrivé" dit Schmidt, "la société avait des cartes de crédit qui n'étaient pas personnalisées. Larry et Sergey se contentaient de distribuer des cartes de crédit. La première chose que j'ai faite, c'est d'annuler toutes les cartes de crédit, sauf celle dont Larry et Sergey avaient le contrôle. Alors ils donnaient leur carte à d'autres personnes pour qu'ils puissent s'acheter des trucs, rien que pour m'énerver. Un jour, j'ai trouvé une cabine téléphonique dans mon bureau. J'ai demandé d'où cela pouvait venir. On a réussi à retrouver la trace de l'achat et on s'est aperçu que c'était quelqu'un qui avait leur numéro de carte de crédit. Tout cela était très amusant. Un jour, j'ai trouvé des fauteuils massants. Qui est-ce qui les avait achetés ? Je n'en savais rien, mais j'avais cependant ma petite idée."

Au fur et à mesure que Google grandissait, il était clair que rôle de John Doerr dans l'embauche de Schmidt avait été prépondérant. De la même manière, il insista pour que Bill Campbell passe du temps à conseiller le trio en tant que consultant extérieur ; il les aidait à fonctionner en synergie. Doerr et sa société avaient apporté beaucoup plus que de l'argent à Google. Finalement, ils acceptèrent cette pratique peu commune d'avoir une hiérarchie à trois têtes au sommet de l'entreprise. Dans ce trio, même s'il avait le rang officiel de PDG, Schmidt allait bien vite s'apercevoir qu'il pouvait être mis en minorité.

***Fiche technique de l'ouvrage "Google Story" :***

Auteurs : David A. Vise et Mark Malseed  
Traduit de l'américain par Dominique Maniez  
Editeur : Dunod  
155 x 240 mm - 320 pages - 2006  
ISBN : 2100498940  
Prix : 23 €

**Sommaire :**

Un saine désinvolture vis-à-vis de l'impossible. Quand Larry rencontre Sergey. Apprendre à compter. Diviser pour régner. La sauce secrète. Le show de Danny Sullivan. Un petit filet d'eau. Embaucher un pilote. You've got googled. L'économie Google. Et le cinquième jour... . Google au niveau planétaire. Poisson d'avril. Porn Cookie Guy. Introduction en Bourse. Les Playboys. Chez Charlie. La conquête de l'espace. Duel juridique. Une bibliothèque virtuelle. Les clics prennent une claque. A l'attaque de Microsoft. La pompe à dollars. Le syndrome chinois. "Googlez" vos gènes. Astuces de recherche. GLAT : Google Labs Aptitude test. Les performances financières de Google.

**Commander le livre :**

<http://www.dunod.com/pages/ouvrages/ficheouvrage.asp?id=49894>