

Google : 55 % des revenus tiennent à une seule ligne, et les investissements doublent

Carte d'identité

- **Pays** : États-Unis (Mountain View, Californie) — maison mère Alphabet Inc.
- **Création** : 1998 (fondateurs : Larry Page et Sergueï Brin) ; holding Alphabet créée en 2015
- **Secteur** : moteur de recherche, publicité en ligne, vidéo, informatique en nuage, systèmes d'exploitation
- **Type de cas** : Succès
- **Époque** : Actuel
- **Modèle de revenus en trois mots** : audience, enchère, infrastructure
- **Chiffre emblématique** : **91,4 milliards de dollars** investis en 2025, et une prévision de **175 à 185 milliards** pour 2026 — soit un quasi-doublement en un exercice (communiqué de résultats déposé auprès de la SEC, 4 février 2026)

Pour qui tire son activité du référencement naturel, achète de la publicité au clic, ou construit un commerce dont les visiteurs viennent d'un moteur de recherche qu'il ne contrôle pas. Ce dossier reprend les chiffres d'Alphabet dans le document déposé auprès du régulateur américain plutôt que dans des synthèses de seconde main, montre que la publicité de recherche finance tout le reste — y compris les pertes —, détaille les droits que le règlement européen sur les marchés numériques donne depuis 2026 à une entreprise tierce, et pose la question que personne ne pose à temps : que se passe-t-il le jour où le trafic gratuit s'arrête ?

Le récit habituel de Google est celui d'un moteur de recherche devenu conglomérat. Les comptes racontent autre chose : un conglomérat qui tient tout entier sur une ligne. Sur l'exercice 2025, « Google Search & other » a produit **224,5 milliards de dollars sur 402,8**, soit **55,7 % des revenus du groupe**. La publicité dans son ensemble en fait 73,2 %. L'informatique en nuage, présentée partout comme le relais de croissance, en fait 14,6 %. Et les « Other Bets » — voitures autonomes, sciences de la vie, paris sur l'avenir — pèsent **0,4 % des revenus et perdent 7,5 milliards par an**.

C'est une entreprise mono-produit avec des annexes coûteuses. Et c'est ce produit unique que l'intelligence artificielle vient bousculer, au moment précis où il doit financer la facture la plus lourde de l'histoire du secteur.

Sommaire

- L'essentiel à retenir
- 1. Ce qui est établi, et ce qui ne l'est pas
- 2. Contexte et histoire
- 3. Les cinq lignes de revenus, et celle qui porte tout
- 4. Modèle économique : vendre une intention, pas un espace
- 5. Le basculement de 2026 : 91 milliards, puis 180
- 6. Approche marketing : la distribution avant le produit
- 7. Approche commerciale : l'enchère vue de l'annonceur
- 8. Opérations : ce que coûte une réponse
- 9. Le calcul qui manque : ce qu'un indépendant français paie vraiment
- 10. Le volet européen : le DMA vous donne des droits, utilisez-les
- 11. Ce que les sanctions françaises révèlent du modèle
- 12. Dépendance et réversibilité : le jour où le trafic s'arrête
- 13. Suivi et pilotage
- 14. Chiffres clés
- 15. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge
- FAQ
- Sources

L'essentiel à retenir

En bref

- **Google est une entreprise mono-produit**. Sur l'exercice 2025, la recherche pèse 55,7 % des revenus du groupe, la publicité 73,2 %, et Google Services produit **90,9 % du résultat opérationnel** des deux segments rentables.
- **Les « Other Bets » perdent 7,5 milliards de dollars par an** pour 0,4 % des revenus — près de cinq fois ce qu'ils rapportent. Ce n'est pas un accident de parcours : c'est le modèle assumé d'un groupe où une activité finance des paris que rien d'autre ne financerait.
- **Les investissements passent de 91,4 milliards en 2025 à une prévision de 175 à 185 milliards en 2026**. Un quasi-doublement en un exercice, soit environ 45 % du chiffre d'affaires de 2025. Cette facture ne peut être payée que par la publicité de recherche : c'est la seule activité du groupe à cette échelle.
- **Depuis le 23 juillet 2026, Google est sanctionné de 890 millions d'euros** par la Commission européenne pour deux infractions au règlement sur les marchés numériques : auto-préférence dans les résultats de recherche, et restrictions imposées aux développeurs d'applications.
- **Ces décisions vous donnent des droits utilisables**, pas seulement des amendes à lire : classement non discriminatoire pour les services tiers, liberté de rediriger vos clients vers vos propres canaux de vente, accès aux données de recherche.
- **Le vrai risque n'est pas le coût du clic, c'est la dépendance**. Un commerce dont 70 % des visiteurs viennent d'un moteur qu'il ne contrôle pas n'a pas un canal d'acquisition : il a un actionnaire majoritaire qui ne lui a rien demandé.

1. Ce qui est établi, et ce qui ne l'est pas

Ce dossier remplace une version antérieure qui citait des synthèses secondaires et signalait elle-même que ses données devaient être vérifiées auprès des rapports officiels. C'était honnête, et c'était un aveu qu'il fallait traiter.

Ce qui est établi, et comment. Les chiffres de ce dossier viennent des **quatre communiqués de résultats trimestriels déposés par Alphabet auprès de la SEC en 2025 et 2026**. Ce détail a une importance pratique : le communiqué annuel du 4 février 2026 publie les totaux de l'exercice, mais sa ventilation par ligne de revenus et par segment **ne porte que sur le trimestre**. Il n'existe donc pas, dans ce document, de tableau annuel à recopier. L'exercice se reconstitue en additionnant les quatre trimestres — et c'est ce qui permet de le vérifier.

Directement lus dans le communiqué du 4 février 2026 :

- revenus de l'exercice 2025, **402 836 millions de dollars**, contre 350 018 millions en 2024 ;
- résultat net de l'exercice, **132 170 millions de dollars** ;
- marge opérationnelle de **32 %** ;
- effectif, **190 820 personnes** au 31 décembre 2025 ;
- dépenses d'investissement, **91 447 millions de dollars** en 2025, et prévision de **175 à 185 milliards** pour 2026.

Reconstitués par addition des quatre trimestres, et vérifiés :

- la ventilation des revenus par ligne, reproduite au §3 ;
- le résultat opérationnel par segment : Google Services **139 404**, Google Cloud **13 910**, Other Bets **−7 515**, activités au niveau d'Alphabet **−16 760**.

Comment cette reconstitution a été contrôlée. Trois contrôles, et il faut les trois — c'est le point de méthode le plus important de ce dossier.

1. **Chaque trimestre boucle sur lui-même.** Les quatre résultats opérationnels par segment d'un trimestre donnent bien le résultat opérationnel total publié pour ce trimestre : 30 606, 31 271, 31 228 et 35 934 millions. Quatre vérifications indépendantes, quatre succès.
2. **La somme des trimestres boucle sur l'exercice.** 129 039 millions de résultat opérationnel cumulé, soit **32,03 %** de 402 836 : cela recoupe la marge de 32 % publiée séparément. Et les quatre totaux de revenus trimestriels — 90 234, 96 428, 102 346 et 113 828 — donnent 402 836 au million près, c'est-à-dire exactement le revenu consolidé publié.
3. **La ventilation boucle à trois niveaux.** Les trois lignes de publicité donnent le sous-total publicitaire, ce sous-total plus les abonnements donnent Google Services, et Google Services plus l'informatique en nuage, les Other Bets et le résultat de couverture donnent le total. Vérifié sur chaque trimestre séparément, puis sur l'exercice.

Pourquoi trois contrôles et pas un. Une première version de ce dossier s'appuyait sur une extraction automatique du tableau des segments, validée par le seul contrôle n° 2 : la somme tombait juste sur 129 039, donc les chiffres semblaient bons. Ils étaient faux des quatre lignes. Un contrôle qui ne vérifie qu'une somme ne discrimine rien, puisque n'importe quel jeu de nombres de même total le passe. Il a fallu reconstituer trimestre par trimestre pour que l'erreur apparaisse — et un contrôle de vraisemblance pour la confirmer : les chiffres erronés impliquaient une marge opérationnelle de 36 % pour Google Cloud, ce qui n'existe pas dans ce métier. La marge réelle est de **23,7 %**.

C'est fastidieux à écrire, et c'est précisément ce qui manque aux pages qui recopient des synthèses. Un chiffre dont on n'a pas vérifié qu'il tient l'addition **à plusieurs niveaux** n'est pas une information.

2. Contexte et histoire

Google naît en 1998 d'un algorithme universitaire — PageRank — qui classe les pages non par leur contenu mais par les liens qui pointent vers elles. L'idée est de traiter un lien comme un vote. Elle produit des résultats meilleurs que ceux des annuaires et des moteurs de l'époque, et elle a une propriété rare : **plus le web grandit, meilleur elle devient**.

Pendant deux ans, l'entreprise n'a pas de modèle économique. Il arrive en 2000 avec AdWords, puis prend sa forme définitive en 2002 : les annonceurs enchérissent sur des mots-clés, paient au clic et non à l'affichage, et le classement dépend à la fois de l'enchère et de la probabilité que l'annonce soit cliquée. Ce dernier point est la trouvaille : il aligne l'intérêt du moteur, celui de l'annonceur et celui de l'utilisateur, puisqu'une annonce mauvaise coûte cher à celui qui la passe.

Les acquisitions structurantes suivent : Android en 2005, pour un montant estimé à une cinquantaine de millions de dollars et jamais officiellement communiqué ; YouTube en 2006 pour 1,65 milliard ; DoubleClick, annoncé en 2007 pour 3,1 milliards et finalisé en 2008 après autorisation réglementaire. Chacune sécurise un point de passage entre l'utilisateur et la publicité — le téléphone, la vidéo, la technologie d'intermédiation.

En 2015, la création d'Alphabet sépare comptablement le moteur qui gagne de l'argent des paris qui en perdent. C'est une décision de gouvernance autant que de communication : elle rend visible, chaque trimestre, ce que coûtent les paris. Dix ans plus tard, la réponse est publique : **7,5 milliards de dollars par an**, pour 1,5 milliard de revenus.

3. Les cinq lignes de revenus, et celle qui porte tout

Ventilation de l'**exercice 2025**, en millions de dollars, reconstituée par addition des quatre trimestres. Chaque sous-total boucle, et le total tombe exactement sur le revenu consolidé publié — c'est la principale qualité de ce tableau.

Ligne de revenus	Exercice 2025	Part du total
Google Search & other	224 532	55,7 %
YouTube, publicité	40 367	10,0 %
Google Network	29 792	7,4 %
Sous-total publicité	294 691	73,2 %
Abonnements, plateformes et appareils	48 030	11,9 %
Google Services	342 721	85,1 %
Google Cloud	58 705	14,6 %
Other Bets	1 537	0,4 %
Résultat de couverture	−127	—
Total des revenus	402 836	100 %

Et le résultat, qui raconte une histoire encore plus concentrée :

Segment	Résultat opérationnel 2025	Marge du segment
Google Services	139 404	40,7 %
Google Cloud	13 910	23,7 %
Other Bets	-7 515	—
Activités au niveau d'Alphabet	-16 760	—
Total	129 039	32,0 % du chiffre d'affaires

Trois lectures s'imposent.

- La première : Google est un moteur de recherche publicitaire, et rien d'autre à cette échelle.** Une seule ligne fait plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe. YouTube, qui occupe l'essentiel de la conversation publique sur Google, en fait **cinq fois et demie moins**.
- La deuxième : le nuage est réel mais secondaire.** 58,7 milliards sur l'exercice, c'est une très grande entreprise à soi seul — et 14,6 % du total. Surtout, Google Cloud a produit 13,9 milliards de résultat opérationnel contre 139,4 pour Google Services : **le nuage pèse 9,1 % du résultat des deux activités rentables**. Il est devenu franchement rentable, à 23,7 % de marge, ce qui est un accomplissement ; il n'a pas remplacé la recherche, ce qui serait une transformation.
- La troisième : les paris coûtent environ cinq fois ce qu'ils rapportent.** Les Other Bets encaissent 1 537 millions sur l'exercice et en perdent 7 515. Aucune entreprise ne peut se le permettre sans une rente. C'est là l'enseignement le plus transposable du cas Google, et le \$15 y revient.

4. Modèle économique : vendre une intention, pas un espace

La publicité classique vend de l'**attention** : un espace devant des yeux dont on connaît approximativement le profil. La publicité de recherche vend une **intention** : quelqu'un vient d'écrire « plombier fuite urgence Rouen », et cette phrase vaut, pour un plombier de Rouen, infiniment plus qu'une bannière devant mille lecteurs de journal.

Trois conséquences en découlent, et elles expliquent l'essentiel des comptes.

Le prix n'est pas fixé par Google. Il est fixé par les annonceurs entre eux, dans une enchère. Google ne décide pas du prix du clic ; il décide des règles de l'enchère, ce qui est beaucoup plus rentable et beaucoup moins attaquable. Le revenu monte quand la concurrence entre annonceurs monte, sans que le vendeur ait à augmenter un tarif.

Le coût marginal d'une réponse supplémentaire était quasi nul. C'est la propriété qui a produit une marge opérationnelle de 32 % sur 402 milliards de dollars. Elle est en train de changer — le \$5 y revient : une réponse produite par un modèle de langage coûte, elle, une ressource mesurable.

Le produit gratuit n'est pas le produit. L'utilisateur ne paie pas, l'annonceur paie. Cela ne fait pas de l'utilisateur « le produit » — formule facile et inexacte — mais cela signifie que **l'intérêt de l'utilisateur et celui du client payeur ne sont alignés que tant que l'enchère reste bien conçue**. Quand ils divergent, c'est le régulateur qui tranche, et c'est exactement ce que raconte le §10.

5. Le basculement de 2026 : 91 milliards, puis 180

C'est le fait le plus important du dossier, et le moins commenté.

Exercice	Dépenses d'investissement	En part des revenus 2025
2025, réalisé	91 447 millions de dollars	22,7 %
2026, prévision basse	175 000 millions	43 %
2026, prévision haute	185 000 millions	46 %

Le communiqué du 4 février 2026 indique que les investissements de 2026 sont « anticipated to be in the range of \$175 to \$185 billion ». C'est **1,9 à 2,0 fois** le montant de 2025, lui-même déjà considérable.

Ce que cela signifie concrètement. Répondre à une requête par un lien coûtait presque rien. Y répondre par un texte engendré par un modèle coûte du calcul, donc des processeurs, des bâtiments et de l'électricité. Google est en train de remplacer un produit à coût marginal quasi nul par un produit à coût marginal réel, **sur le produit qui fait 55 % de ses revenus**.

Et ce que cela vous annonce. Une entreprise qui engage 180 milliards de dollars sur un exercice doit les rentabiliser. Deux leviers existent : augmenter le volume d'annonces servies, ou augmenter le revenu par requête. Les deux se traduisent, pour un annonceur, par une pression à la hausse sur le coût d'acquisition — et, pour un éditeur de site, possiblement par une pression à la baisse sur le trafic gratuit : une réponse engendrée directement dans la page de résultats est une réponse qui **peut** ne pas produire de clic. Disons-le comme il faut le dire : **l'ampleur de cet effet n'est mesurée par aucune source primaire publiée à ce jour**, et les mesures qui circulent proviennent d'éditeurs ou de prestataires, sur leurs propres échantillons.

Personne ne peut dire aujourd'hui dans quelles proportions. Mais la direction est lisible dans les comptes, et elle est publique depuis le 4 février 2026. Une décision d'entreprise prise en 2026 sur l'hypothèse d'un trafic gratuit stable est une décision prise contre une information disponible.

6. Approche marketing : la distribution avant le produit

- Google n'a jamais fait de publicité pour son moteur à la hauteur de sa notoriété. Sa stratégie d'acquisition est ailleurs : **être là par défaut**.
- **Android**, distribué gratuitement aux fabricants, place la recherche Google sur la majorité des téléphones du monde.
 - **Chrome**, distribué gratuitement, en fait autant sur les ordinateurs.
 - **Les accords de position par défaut** avec des fabricants et d'autres navigateurs achètent la place de moteur préinstallé.
- C'est la leçon la moins intuitive du cas, et la plus transposable : **la distribution bat le produit**. Un moteur légèrement supérieur qu'il faut aller chercher perd contre un moteur déjà présent. Pour un indépendant, la transposition est directe : être le prestataire que l'on recommande par défaut dans un réseau donné vaut mieux qu'être le meilleur prestataire qu'il faut découvrir.
- C'est aussi la leçon la plus contestée juridiquement. Payer pour être par défaut a valu à Google des procédures des deux côtés de l'Atlantique, et une partie des obligations européennes décrites au §10 consiste précisément à rendre ces positions par défaut réversibles par l'utilisateur.

7. Approche commerciale : l'enchère vue de l'annonceur

Du côté de l'annonceur, le système se résume à quatre paramètres.

Paramètre	Ce qu'il fait	Ce que l'annonceur contrôle
Le mot-clé	déclenche l'annonce	le choix, et le degré de correspondance exigé
L'enchère	le maximum accepté par clic	entièrement, mais pas le prix effectivement payé
Le niveau de qualité	pondère l'enchère selon la pertinence attendue	indirectement, par la qualité de l'annonce et de la page d'arrivée
La page d'arrivée	transforme ou non le clic	entièrement — et c'est le seul paramètre entièrement maîtrisé

La conséquence pratique tient en une phrase : l'annonceur qui n'agit que sur l'enchère joue le seul levier que tous ses concurrents actionnent aussi, et achète donc sa part au prix fort. Celui qui améliore sa page d'arrivée agit sur le seul levier que Google ne lui dispute pas, et dont dépend la totalité de la rentabilité de la dépense.

Autrement dit : **la publicité au clic ne rend rentable que ce qui l'était déjà**. Un site qui transforme 1 % de ses visiteurs et paie 2 € le clic paie 200 € le client. Le même site qui transforme 3 % paie 67 €. Aucune optimisation d'enchère ne produit ce facteur trois.

8. Opérations : ce que coûte une réponse

Le communiqué donne trois éléments d'appréciation, tous datés du 31 décembre 2025.

Indicateur 2025	Valeur	Lecture
Effectif	190 820 personnes	
Revenu par personne	2,11 millions de dollars	sans commune mesure avec une entreprise de services, où l'ordre de grandeur usuel se compte en dizaines de milliers d'euros par personne
Résultat net par personne	693 000 dollars	
Investissements	91 447 millions de dollars	22,7 % du chiffre d'affaires

Le revenu par personne dit l'essentiel du modèle : ce n'est pas une entreprise de main-d'œuvre, c'est une entreprise d'infrastructure. La valeur est produite par du capital installé — centres de données, réseau, index — que des équipes relativement petites exploitent.

Cette structure a une conséquence pour qui observe : **un tel modèle ne se copie pas à petite échelle**. Ce qui se transpose, ce n'est pas le ratio, c'est le principe qui le produit — construire une fois un actif qui sert ensuite sans coût proportionnel. Une méthode écrite, un outil, un gabarit, un catalogue : c'est la même logique à une autre échelle, et c'est la seule transposition honnête du cas.

9. Le calcul qui manque : ce qu'un indépendant français paie vraiment

Aucun dossier sur Google ne pose ce compte. Le voici, pour un indépendant français qui achète de la publicité au clic.

Hypothèse de travail : un prestataire de services facturant 600 € la prestation, qui dépense 300 € par mois en publicité de recherche, à 1,50 € le clic.

Poste	Calcul	Montant
Budget publicitaire mensuel	—	300,00 €
Clics obtenus	300 ÷ 1,50	200
Contacts, à 5 % de transformation du clic	200 × 5 %	10
Clients, à 30 % de transformation du contact	10 × 30 %	3
Coût d'acquisition d'un client	300 ÷ 3	100,00 €
Chiffre d'affaires produit	3 × 600	1 800,00 €

À ce stade, l'opération paraît excellente. Trois corrections s'imposent, et elles changent la conclusion.

Correction 1 — la TVA sur les frais, que presque personne n'anticipe. Google facture ses services publicitaires depuis l'Irlande. Un micro-entrepreneur en franchise en base qui achète une prestation de services auprès d'un prestataire établi dans un autre État membre doit **demandeur un numéro de TVA intracommunautaire**, quel que soit le montant, **autoliquider** la TVA française sur ces frais, la déclarer et la verser — **sans pouvoir la déduire**, puisque la franchise le prive du droit à déduction. Sur 300 € de dépense mensuelle, cela représente **60 € de TVA à verser au Trésor**, soit 720 € par an, qui ne se récupèrent pas. Le budget réel n'est pas de 300 € mais de 360 €, et le coût d'acquisition passe de 100 € à **120 €**.

Correction 2 — le temps. Une campagne qui n'est pas surveillée dérive. Comptez une heure par semaine, au minimum, les premiers mois. Si votre heure vaut 50 €, c'est **217 € par mois** — un mois compte 4,33 semaines, pas quatre —, soit davantage que le budget publicitaire lui-même. Le coût d'acquisition réel passe alors à **192 €**, soit **32 % du prix de la prestation**. Le tableau de pilotage du §13 place le seuil d'alerte à 20 % du panier moyen : cet exemple, pourtant construit sur des hypothèses favorables, le franchit largement.

Correction 3 — les taux de transformation. Ceux retenus ci-dessus sont favorables. À 2 % de transformation du clic au lieu de 5 %, on obtient 4 contacts et **1,2 client** : le coût d'acquisition monte à **300 €** en comptant la TVA, et à **481 €** en comptant aussi le temps — pour une prestation facturée 600 €. La publicité au clic n'est alors plus un canal d'acquisition, c'est un transfert.

Ce que ce calcul démontre. La variable décisive n'est pas le prix du clic, sur lequel vous n'avez presque aucune prise, mais **le taux de transformation de votre propre page**, sur lequel vous avez toute la prise. Et la ligne la plus souvent oubliée dans un budget de publicité n'est pas une ligne de Google : c'est une ligne d'impôt.

Vérifiez vos propres chiffres. Le tarif plancher donne le prix en dessous duquel une prestation ne couvre pas vos charges — le coût d'acquisition en fait partie. Et l'outil Dois-je facturer la TVA ? précise votre situation au regard de l'autoliquidation.

10. Le volet européen : le DMA vous donne des droits, utilisez-les

Le règlement européen sur les marchés numériques désigne Google comme « contrôleur d'accès » et lui impose des obligations qui se traduisent en droits pour les entreprises tierces. Ces droits ne sont pas théoriques : ils ont donné lieu à une sanction.

Le 23 juillet 2026, la Commission européenne a infligé à Google 890 millions d'euros pour deux infractions distinctes.

Infraction	Montant	Ce qui est reproché	Ce que vous pouvez en attendre
Auto-préférence dans Google Search	460 M€	Google affiche ses propres services de façon plus visible dans les résultats — en haut de page, ou avec des visuels enrichis. Sont concernés les résultats d'achat, d'hôtellerie, de transport et de sport	un classement qui ne défavorise pas systématiquement les services tiers par leur position ou leur présentation
Restrictions imposées aux développeurs sur Google Play	430 M€	Google empêche les développeurs de communiquer librement sur leurs offres et de conclure des contrats avec leurs utilisateurs ailleurs que dans la boutique, et prélève pour cela des frais que la Commission juge excessifs en montant comme en durée	la liberté de rediriger vos clients vers votre propre site de vente, souvent moins cher

La Commission a ordonné à Google de mettre fin à ces manquements.

Une seconde procédure, ouverte le 13 novembre 2025, porte sur le **déclassement du contenu d'éditeurs de médias dans les résultats de recherche** : la Commission examine si Google applique aux sites des éditeurs des conditions d'accès « justes, raisonnables et non discriminatoires ». Elle a déjà produit un effet concret. **Depuis le 30 août 2026, Google n'applique plus, dans l'Espace économique européen, les déclassements manuels au titre de sa politique dite de « site reputation abuse »**. La mesure couvre les vingt-sept États membres, l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein. Elle ne porte que sur les **pénalités manuelles** : les systèmes de classement algorithmiques, eux, n'ont pas changé, et une page peut toujours perdre sa position sans qu'aucune sanction manuelle ait été prononcée.

La procédure vise nommément les éditeurs de médias. L'obligation invoquée — des conditions d'accès justes, raisonnables et non discriminatoires — pourrait porter plus loin, sur tout site vivant du référencement ; c'est une lecture raisonnable, ce n'est pas ce que la décision dit à ce jour.

Ce qu'il faut en retenir, concrètement. Si vous vendez une application ou un abonnement via une boutique, vous avez le droit de dire à vos clients que vous vendez aussi ailleurs, et à quel prix. Si vous exploitez un comparateur, un site de réservation ou une boutique en ligne, le classement de vos pages ne doit pas être désavantagé au profit du service maison. Ces droits s'exercent par une réclamation : la Commission et les autorités nationales enquêtent sur signalement, et c'est ainsi que les procédures ci-dessus ont commencé.

Ce document est la partie ouverte du dossier. Il reste 2 875 mots, répartis en 7 sections : 11. Ce que les sanctions françaises révèlent du modèle, 12. Dépendance et réversibilité : le jour où le trafic s'arrête, 13. Suivi et pilotage, 14. Chiffres clés, 15. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge, FAQ, Sources. Le dossier complet est consultable sur <https://entreprendre-autrement.dyonysos.fr/modeles-affaires/google>.