

Le modèle Google

12 méthodes de management hors normes applicables à toutes les entreprises

Bernard Girard, Éd. 2008

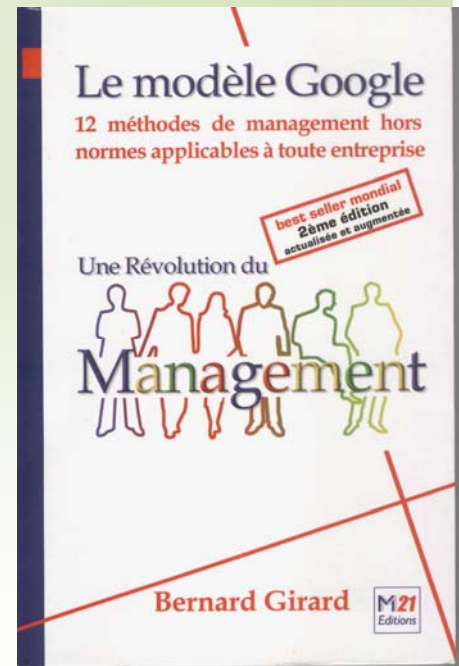
Résumé des éléments marquants

Synopsis

Après les modèles d'entreprises comme Ford pour l'automatisation, Toyota pour la qualité... Google est devenu le modèle des entreprises du 21^{ème} siècle.

Depuis 1998, Google innova avec succès au niveau technologique, ce qui est bien connu, mais également dans ses pratiques de management, ce qui l'est beaucoup moins. Ce livre dévoile, en première mondiale, ces nouvelles méthodes de management du 21^{ème} siècle qui révolutionnent aussi bien le marketing que les ressources humaines, l'organisation comme la technologie. Un livre pour tous les cadres, les managers, les étudiants car ces méthodes seront vite appliquées dans tous les autres secteurs.

Dans un langage clair, nourri d'une connaissance approfondie des théories et pratiques de la gestion, ce livre apporte des outils indispensables à qui veut rester compétitif face à la mondialisation.



Contenu

Chapitre

1 : Rebels with a cause	2
2 : Un modèle économique innovant	2
3 : Iconoclastes et libres...	2
4 à 15 : 12 méthodes de management hors normes	2
1. Recruter les meilleurs	2
2. La règle de 20 %	3
3. Il n'y a pas meilleurs juges que les collègues	3
4. Une machine à innover	3
5. Comme un couteau suisse	4
6. Le coût des mathématiques	4
7. Les petites équipes	4
8. Une coordination par la technologie	5
9. Le secret est dans l'usine	5
10. Occupez-vous des utilisateurs, le reste suivra...	5
11. Automatiser les relations commerciales	6
12. Des utilisateurs au poste de commande	6
16 à 18 : Conclusions	6

Chapitre 1 :

Rebels with a cause

- Les entrepreneurs qui ont réussi dans un projet antérieur ont 30% de chance de réussir le projet suivant. Les entrepreneurs débutants ont 18% de chance de succès et ceux qui ont déjà échoué une fois, 20% de chance de succès. (Selon une étude d'Harvard)
- Toute l'histoire de l'industrie informatique et de sa progression très rapide tient à la **faiblesse de la protection de sa propriété intellectuelle**. Peu de brevets sont traditionnellement déposés, car les technologies sont assimilées à des formules mathématiques que l'on ne peut breveter.
- La Californie, où l'on retrouve Silicon Valley, interdit les clauses de non-concurrence dans les contrats. Cela accroît la mobilité des employés, des idées et des savoir-faire et **pousse à la spécialisation**.

Chapitre 2 :

Un modèle économique innovant

- **Google Ads** :
 - o 2 raisons expliquant que le public ait rapidement fait confiance :
 - Simplicité du processus;
 - Nous faisons autant sinon plus confiance à des machines qu'à des hommes, même si cela passe pour un paradoxe.
 - o Le prix étant établi par enchère, cette possibilité de faire un apprentissage en misant peu au début a été inspirée des transactions humaines.
 - o L'enchérisseur indique son prix maximum, mais il payera le prix de celui arrivé en second.
- Le choix de Google de ne produire aucun contenu sur son portail leur a permis de se **concentrer sur leur cœur de métier (la recherche)** et d'économiser sur des employés spécialistes exigeants (journalistes, animateurs, graphistes...)
- Tous les services offerts restent toujours dans son cœur de métier : la recherche. Alertes, publicité, analytics, gmail, Trends, Maps.

Chapitre 3 :

Iconoclastes et libres...

- **Direction à 3 têtes** : Larry Page, Sergei Brin et Eric Schmidt (spécialiste management).
 - o Freine l'égo des dirigeants
 - o Facilité à faire marche arrière et corriger les erreurs
 - o Multiplie les points de vue

- o Réduit les risques d'erreur par omission ou oubli
- o La direction peut s'impliquer dans plus de projets
- o La 3^e personne sert de médiateur ou de vote décisif
- o Ils doivent par contre bien travailler ensemble et ne pas avoir l'ambition de devenir l'unique #1. Les 3 dirigeants de Google se sont **engagés en 2004 à rester ensemble jusqu'en 2024**.

Chapitres 4 à 15 :

12 méthodes de management hors normes

1. Recruter les meilleurs

« Google seeks to hire only the best. Hire only "A people", and they'll hire other "A people". If you hire the "B person", they'll hire "C or D people". Culture de l'élitisme.

- On cherche à embaucher des PHD de grandes écoles. Ils sont plus intelligents, compétents, passionnés, motivés, rigoureux et plus autonomes que la moyenne. **L'argent n'est pas leur seul moteur**. Ils l'ont prouvé en préférant leurs études à un emploi bien rémunéré. Ils **préfèrent le calcul rationnel à l'intuition et l'analyse des données à l'improvisation**.
- Chez Google, 1 salarié sur 14 est attiré au recrutement, comparé à 1 sur 100 aux USA. Ce personnel est à contrat temporaire et varie en fonction des besoins. Ce n'est pas un département de ressources humaines au nombre d'employés fixe.
- Les **entretiens d'embauche** se distinguent par leur difficulté, leur originalité et leur humour. Ils sont longs et multiples (jusqu'à 8). Une fois embauché, l'employé signe une clause de confidentialité sur le processus d'embauche. Les candidats se retrouvent devant des pairs et non devant des supérieurs. On ne l'interroge pas sur sa personnalité, capacité à vivre en groupe et travailler en équipe. **On vise les compétences techniques** et la capacité à comprendre et résoudre les problèmes techniques de l'entreprise.

« Évaluer les connaissances de quelqu'un ne suppose pas que l'on possède ces connaissances. Si votre interlocuteur est vraiment compétent, il doit être capable d'expliquer et d'enseigner le problème. Éventuellement, vous devriez arriver à un moment où il répond : « je ne sais pas ». C'est un signe capital. Il est moins important de savoir ce que l'on sait que ce que l'on ignore. C'est le signe d'une véritable compréhension, lorsque quelqu'un peut librement discuter des limites de ses connaissances. » - Greg Linden, créateur d'Amazon

2. La règle des 20%

- Recruter les meilleurs, c'est bien, les garder, c'est mieux.
- Google ne néglige pas plus que d'autres les motivations externes (rémunération, récompenses...), mais il fait une large confiance à la **motivation intrinsèque** (satisfaction d'avoir accompli correctement sa tâche, d'avoir réussi un exploit, reconnaissance de ses pairs...)
- Le travail est organisé en 2 parties : 80% consacré à la mission, **20% à des recherches personnelles** (cette règle ne s'applique qu'aux ingénieurs, pas au personnel administratif). Cette règle accomplit 3 choses :
 - o Elle fait de la créativité une norme culturelle et encourage à prendre des risques;
 - o Elle incite les ingénieurs à travailler plus rapidement pour pouvoir dégager ces 20% (sachant qu'il existe des mécanismes de contrôle de qualité);
 - o Elle encourage les contacts avec l'Université puisqu'une partie de ce temps aboutie à des publications dans des revues académiques.
- Google ne minute pas le temps de travail de ses employés, elle fait l'hypothèse qu'ils sont capables de gérer leur temps, mais elle leur demande en quelques lignes (4-5 lignes) ce à quoi ils ont travaillé durant la semaine.

3. Il n'y a pas meilleurs juges que les collègues

- **Système de revue des pairs (« peer reviews »).** L'ingénieur propose ses idées, issues du 20% du temps libre, à ses collègues. Si elle leur paraît pertinente, elle devient un projet financé par l'entreprise. Jouer sa réputation auprès de ses pairs **incite l'employé à donner priorités dans son 20% aux idées susceptibles d'intéresser l'entreprise** et à travailler sérieusement dessus.
- Cette méthode oriente les échanges sur le contenu.
- **Force à simplifier et découper le projet en segments de petite taille**, car les pairs n'accepteraient pas d'examiner un programme trop long.
 - o Permet de mieux suivre le développement du projet et de l'interrompre plus tôt s'il n'est pas satisfaisant.

- « **Logique de l'honneur** » : La véritable gloire consiste dans l'estime des personnes qui sont elles-mêmes dignes d'estime.
 - o Permet d'offrir des **perspectives d'avancement de carrière** à des ingénieurs de haut niveau, sans les envoyer à des tâches de management pour lesquelles ils ne sont souvent pas qualifiés. De plus, ça permet d'éviter de multiplier les paliers hiérarchiques et de bureaucratiser l'entreprise.

4. Une machine à innover

- L'idée que les innovations sont le fruit du travail solitaire de quelques génies est une illusion. Quiconque a travaillé dans une grande entreprise sait qu'il s'agit d'un processus éminemment bureaucratique. Si cette routinisation a des qualités, ses défauts sont qu'elle consomme beaucoup de temps et d'argent et facilite le développement de résistances.
- Google a choisi de simplifier ce processus en prenant les décisions liées à l'innovation dans les réunions de « peer reviews ». Deux critères sont privilégiés, ils priment sur la conformité au plan stratégique de l'entreprise :
 - o Faisabilité technique;
 - o Intérêt pour l'utilisateur.
- Contrepartie de cette **simplification du processus d'innovation** : Peut donner l'impression que l'entreprise va dans toutes les directions. Mais elle **évite que soient négligées des idées**.
- Le contrôle a priori, allégé dans les opérations décidées par l'entreprise, est supprimé pour les projets développés dans le cadre des 20% du temps libre.
- **Éléments favorisant l'innovation chez Google** :
 - o La règle de ne recruter que les meilleurs. Une direction accepte plus facilement des idées venues d'ingénieurs de haut niveau que d'employés sans titres universitaires.
 - o La légitimité que tirent les collaborateurs d'être tous des utilisateurs passionnés du web. Leur opinion et idées ne peut qu'avoir de l'intérêt.
 - o La culture de l'honneur qui incite chacun à se tailler sa place.
 - o Le réseau de contacts des employés avec leur milieu (concurrents, start-up, universités et professeurs...)

- o La circulation rapide des idées entre les équipes grâce à des outils de communication (intranet, blogues...) et l'architecture des bureaux (espaces aménagés pour favoriser les rencontres comme l'escalier central lumineux avec des prises pour les ordi dans les marches).

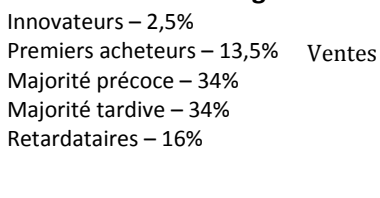
- « **Release early, release often** » ou comment **associer les utilisateurs au processus**. Plutôt que d'attendre que ce soit parfait, Google les présente dans une version provisoire (appelée bêta). Il ne communique pas ses nouveautés, il laisse les blogueurs s'en charger. Il ne gêne donc pas les utilisateurs plus prudents.

- **Segmentation de sa clientèle**

- o **Pionniers** : les plus aventureux, mais aussi souvent les plus compétents, intéressés et les plus tolérants (favorisé par la gratuité des innovations).
- o Prudents

Les pionniers testent les nouveautés, la critique, contribuent à l'améliorer. **Cette méthode permet de multiplier les nouveautés sans heurter quiconque et de les corriger sans bruit.**

Courbe d'Everett Rogers



5. Comme un couteau suisse

« Plutôt que de vous assommer avec tout ce que nous savons faire, nous vous donnons des indices pour vous encourager à utiliser nos outils. Quand vous voyez un couteau ouvert avec ses 681 fonctions, vous êtes terrifié. Google est tout aussi complexe, mais nous avons une simple interface, très fonctionnelle, un peu comme un couteau suisse fermé. » - Marissa May, Product Manager

- **Chacun des outils (des applications) est autonome.** Il ne se substitue pas à l'existant, il l'enrichit et le complète. Et si l'on veut en modifier un, on peut le faire sans altérer les autres.

6. Le goût des mathématiques

- Sergei Brin (co-fondateur) est mathématicien de formation. Sa **confiance dans les chiffres** se manifeste partout chez Google : politique tarifaire, prises de décisions, échanges entre ingénieurs, choix de développement de nouveaux produits...
- Google met à la disposition de tous ses employés, pas seulement la direction, une **abondance de données numériques** et de ratios sur Moma (intranet maison), **accompagnés d'outils statistiques qui permettent de les traiter.**
- **Impacts :**
 - o Marketing plus précis
 - o Marketing moins cher
 - o Résultats en temps réel
 - o Découverte de niche par la segmentation fine de la population sur un très large échantillon
 - o Prédiction du comportement des consommateurs facilité, plutôt que de se fier à son intuition.

- Cette priorité du raisonnement mathématique a favorisé **l'émergence d'une culture égalitaire** chez les ingénieurs : les dirigeants ne sont pas plus intelligents que leurs collaborateurs.

- Pour chaque projet lancé, on peut précisément évaluer ses objectifs, son coût, sa complexité, le temps de calcul, la taille mémoire, la consommation d'énergie, l'échéancier... La décision des suites à donner se porte sur l'optimisation de ces critères et non sur la rentabilité. Ceci est possible car **Google a abandonné l'impératif de rentabilité immédiate.**

- **Renverse la tendance classique où l'on associe le savoir et la vérité à la position hiérarchique.** Le dernier arrivé peut l'emporter sur la personne le plus haut placé dans la structure avec des arguments basés sur des faits.

7. Des petites équipes

- Thèse de Fayol, « **Span of control** » : Une structure hiérarchique n'est vraiment efficace que si l'on y trouve un manager pour au plus 7 salariés.
- À l'inverse de cette thèse, on retrouve le « downsizing » que les fondateurs de Google ont priorisé (**jusqu'à 40 salariés pour un manager!**). Toutefois, chaque manager supervise plusieurs petites équipes et non plusieurs employés personnellement.

- Principe de Northcote Parkinson : « Le volume de travail augmente avec le temps disponible pour le réaliser ». On rajoutera des réunions, consultations, études...
- Google s'est rangé aux petites équipes (3 à 6 personnes) et a surtout su **les empêcher de grossir en ne leur confiant que des projets à objectif limité et à échéance proche** (rarement plus de 6 semaines).
- **Coûts de contrôle réduits :**
 - o Les salariés se surveillent mutuellement au sein de leur petite équipe. **Il est difficile de se comporter en clandestin ou de se cacher derrière la complexité de ses tâches** quand chacun est en permanence sous le regard de ses collègues.
 - o **Le manager est « condamné » à faire confiance** à ses employés, pas question de faire du micromanagement. Il va à l'essentiel : les objectifs et les résultats. **Son management, basé sur les chiffres, est plus rationnel que charismatique.**

- **Structure hiérarchique légère grâce à :**

- o L'automatisation de la relation client permet de conserver une structure hiérarchique légère : gratuité des services, vente par enchères automatiques, relations commerciales limitées...
- o La règle de 20% de temps libre permet d'économiser sur toutes les opérations qui précèdent le lancement d'un nouveau projet (monter un dossier, recherche de commanditaires, présentation à un comité, étude de faisabilité, recherche de financements...)

8. Une coordination par la technologie

- Google fait un **appel massif à la technologie pour la coordination** des acteurs et de leurs actions. Permet d'échanger rapidement.
- S'est calqué au **modèle communautaire des établissements scolaires** où des **acteurs autonomes partagent des ressources communes**, telles que la salle des profs, la bibliothèque, les services administratifs...
- **Outils fournis :**
 - o Communication : messagerie directe, forum.
 - o Blogue maison (bHome) pour les employés sur Blogger qui permet de garder trace des

nouvelles de l'industrie, de la compétition, partenaires potentiels, innovations, idées...

- o Outils collaboratifs, éditions partagées.
- o Moma : L'intranet comprend aussi des informations sur les compétences de chaque employé, les projets qui lui sont confiés, son contrat d'objectif... **Chacun sait tout de chacun** et peut rapidement identifier la personne susceptible de l'aider. Contrôle de tous par tous qui s'apparente plus à la secte qu'à la société démocratique. *L'importance de n'embaucher que les meilleurs prend toute son importance ici, car les employés B, C et D seraient plus récalcitrants à voir leurs compétences et l'avancement de leurs projets dévoilés à tous.*
- Ces outils **favorisent les liens informels** entre les employés et la création de communautés informelles au sein de l'entreprise, mais la coordination des équipes échappe à la hiérarchie.

9. Le secret est dans l'usine

- Les débuts de Google ont été façonnés par 2 contraintes : pas d'argent pour acheter des ordinateurs puissants et pas de place pour les stocker.
- Le système de gestion de ces machines, basé sur l'« open-source », leur a permis de développer beaucoup plus rapidement.

10. Occupez-vous des utilisateurs, le reste suivra...

- C'est le leitmotiv de Larry Page. Ne pas s'occuper du financement, on saura bien trouver un moyen logique d'en tirer de l'argent si les utilisateurs sont satisfaits.
- **L'utilisateur est la priorité**, car l'objectif des annonceurs ne correspond pas toujours à ce qui permettrait d'offrir les résultats de meilleure qualité.
- **Si en théorie, toutes les entreprises disent que « le client est roi », dans la pratique, le management se soucie d'abord de ses concurrents.** À l'encontre de la plupart des entreprises, Google a choisi de négliger l'analyse de la concurrence pour mieux mettre les utilisateurs au cœur de sa réflexion stratégique.
- Il ne s'agit pas de séduire les clients puis de les convaincre de renouveler rapidement leur équipement, mais de gagner et entretenir leur confiance.

- **Ce n'est pas la finance qui dicte la stratégie.** Il faut savoir faire preuve de patience, le retour sur investissement peut se faire sur une longue durée.

11. Automatiser les relations commerciales

- Le client ne voit plus personne, la transaction au complet est automatisée.
- **Avantages :**
 - o Réduction des coûts de transaction.
 - o Pas besoin de force de ventes, ni de les gérer.
 - o Pas besoin de se reposer sur le bon vouloir des vendeurs pour obtenir des fiches d'information complètes sur le client. C'est lui-même qui la remplit sur internet.
 - o L'information sur les clients arrive en temps réel, et non selon des rapports de vendeurs trimestriels ou mensuels.
 - o L'information sur les clients est envoyée directement à tous : direction, services techniques, responsables de la conception, pas juste au département marketing.
 - o Permet d'atteindre des clients que personne ne serait allé voir parce que trop petits.

12. Des utilisateurs au poste de commande

- Les **utilisateurs participent au processus de développement de produits**, gadgets, mini-programmes (barre d'outils Google, Desktop, Google Maps, Blogger...).
- L'utilisation de l'« open-source » y contribue et Google facilite le plus qu'il peut.
- Les **communautés virtuelles établissent des ponts** entre des milieux qui autrement s'ignorerait.
- Les imitateurs apprennent de ceux qui ont déjà acheté. Les pionniers qui testent les versions bêta deviennent des leaders d'opinion qui vendront le produit par la suite aux autres via les blogues et autres.

Chapitres 16 à 18 :

Conclusions

- **Modifier le logo** de Google selon les anniversaires ou jours fériés a été une décision de Sergey Brin à contre-courant de la théorie qui veut que le logo doit toujours rester le même pour ne pas mélanger les clients. Ce faisant, **Google a prouvé que c'est la qualité des produits et services qui fait la réputation d'une entreprise, pas son logo.**
- Une menace pour Google est que les clients venus sur des sites internet avec des publicités internet sont extrêmement infidèles.
- Le cas Google démontre **qu'il n'y a pas plus de loi en management qu'en économie.** Ou plutôt, dès que l'on croit en avoir découvert une, elle est aussitôt démentie. Et c'est bien normal, il n'y a pas deux entreprises semblables. **C'est plutôt en se posant les questions que ce sont posées ses dirigeants, et en s'inspirant des méthodes** qu'ils ont développées, que l'on créera une entreprise profitable.
- C'est du côté de l'innovation que l'on est naturellement tenté de chercher chez Google un exemple.
- Le couteau suisse et les versions bêtas offrent d'autres **pistes de réflexion pour qui est confronté à la complexité et à l'incertitude.**
- L'un des points forts de Google est sa manière de **revisiter ses relations avec ses utilisateurs et clients.**
- En **ressources humaines, on met l'accent sur la réputation.** L'employé fait des efforts pour satisfaire un besoin intérieur et pour obtenir la reconnaissance et la considération de ses collègues.
- Il faut **rapprocher l'entreprise et l'université.** La seule façon de faire qui puisse satisfaire les deux est que les entreprises posent aux universités des problèmes techniques ou scientifiques et qu'elles mettent à leur disposition, pour les résoudre, les moyens que seules les entreprises ont.