

Synthèse du séminaire de prospective du 13 juin 2012

## *Le cas Google : mythes et réalités d'une GRH pour préserver la culture d'innovation*

Avec Michel FERRARY, Professeur HEC-Université de Genève - [michel.ferrary@unige.ch](mailto:michel.ferrary@unige.ch)

*Participants présents : Astrid Astier (CEA), Cécile Baudin (CEA), Christophe Boulas (ST-Ericsson), Valérie Chanal (UPMF/GII), Christian Defélix (IAE), Erasmia Dupanloup (Minalogic), Patrick Gogez (ST Microelectronics), Marie-Claire Granados (CEA), Dominique Henoff (STMicroelectronics), Ingrid Mazzilli (IAE), Nicolas Monseu (UJF), Thierry Picq (EM Lyon), Nicolas Rolland (STMicroelectronics), Ludovic Tchouffian (BD).*

Cela fait dix ans que je passe plusieurs mois par an dans la Silicon Valley, et je m'y intéresse avec plusieurs angles de vue : l'importance des réseaux interpersonnels, le rôle des capitaux-risqueurs, et la gestion des ressources humaines. Cette Silicon Valley est non seulement à l'origine de nombreuses innovations technologiques, mais aussi de nouvelles méthodes de gestion financière ou des ressources humaines. Google en particulier doit faire face aujourd'hui à un défi : comment maintenir une culture d'innovation radicale alors qu'on est devenu une grande entreprise de 30 000 salariés ?

### **1. Un cadre d'analyse : l'orientation entrepreneuriale**

C'est à James March qu'on doit la formalisation du cycle de vie d'une innovation radicale, qui voit se succéder des activités d'exploration et des activités d'exploitation. L'enjeu managérial est d'impulser et d'accompagner ce cycle de vie : en effet, quand la taille augmente, le risque bureaucratique se développe. Les travaux de recherche ont identifié deux grands moyens pour conjuguer exploration et exploitation :

- le premier relève d'une réponse structurelle : créer des organisations différenciées, conserver des structures adhocratiques, développer des isolats... Dans ce cas, on segmente et sépare les salariés selon qu'ils contribuent à l'exploitation ou à l'exploration : il y a discontinuité humaine ;
- un second moyen a été identifié : c'est l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983), consistant à développer l'intrapreneuriat, i.e. l'adoption d'attitudes et de comportements entrepreneuriaux au sein de l'organisation. Les travaux de Bouchard et Fayolle (2012), sur la base d'une observation de nombreux cas, ont ainsi recensé les composantes du dispositif intrapreneurial. Il y a alors continuité humaine du cycle de vie de l'innovation.

## 2. Google, cette *start-up* devenue une très grande entreprise

Créée en 1978 par Larry Page et Sergey Brin, la société Google a été introduite en 2004 à la Bourse du Nasdaq. Le chiffre d'affaires a évolué de 86 millions de dollars en 2001 à 37 milliards en 2011, tandis que le nombre de salariés est passé de 284 à 32.467 ! L'investissement en R&D est passé de 21 millions en 2001 à 5 milliards en 2011, i.e. de 34% à 41% du total des coûts. Or, la moitié du budget de R&D consiste en de la masse salariale : l'enjeu est bien d'attirer et de maintenir les talents. Pour cela, il y a plusieurs moyens :

- le levier économique, avec le fort potentiel de gain des stock-options (avant l'introduction en bourse, la grande force de Google était d'en proposer beaucoup)
- la dimension sociologique, avec le statut social conféré par le travail dans une entreprise innovante, qui culturellement n'aime pas Wall Street ni les Business Schools
- la dimension psychologique, avec l'intérêt du travail et l'autonomie de l'activité. Google a débauché de nombreux professeurs d'université en leur donnant beaucoup de moyens...

Ainsi, jusqu'en 2007, cette « *Employee Value Proposition* » (transposition à la GRH de la proposition de valeur qu'on fait en marketing) était très attractive. Mais 2008 a marqué un point de rupture : le potentiel de gain par les stock-options a baissé, les nouvelles *start-ups* et la « pactisation » de Google avec la Chine ont fait baisser son statut social, tandis que la routinisation de l'activité a fait décliner l'intérêt psychologique. Cela a eu trois impacts assez lourds en GRH : difficultés à attirer les talents (les « amphis-retapes » de Google attirent moins d'étudiants), départs d'employés pour des sociétés concurrentes (jusqu'à 15% de *turn-over* sur des postes techniques), sortie de salariés voulant créer leur propre entreprise. Google s'est alors posé la question : comment restaurer mon attractivité envers les potentiels innovateurs, pour générer des innovations et réduire les concurrents potentiels ?

Deux pratiques ont alors été mises en place. La première est classique : Google a acheté des *start-ups* innovantes de la Silicon Valley pour introduire des intrapreneurs et des innovations dans la structure. *Google Earth*, *Google Maps*, *Picasa*, *Android* ou *YouTube* sont ainsi des produits que Google a développés à partir de sociétés rachetées. 113 *start-ups* ont été ainsi rachetées entre 2001 et 2012... Avec l'enjeu RH très fort de garder les équipes de ces sociétés acquises : les DRH sont évalués sur le taux de *turn-over*. Pour y parvenir, Google a recours à plusieurs méthodes : laisser à la *start-up* rachetée une pleine autonomie dans ses recrutements, offrir des possibilités de carrière, affecter aux managers un très grand nombre d'ingénieurs à superviser pour que ceux-ci ne puissent être contrôlés, n'avoir que des esprits très brillants de manière à ce que les « divas » s'équilibrent...

La seconde pratique mise en œuvre par Google pour restaurer son attractivité est plus intéressante : elle consiste à créer un écosystème entrepreneurial. Nous pouvons l'évaluer à l'aune du modèle intrapreneurial de Bouchard et Fayolle (2012) :

- un engagement de la direction en faveur de l'intrapreneuriat : Eric Schmidt le « manager » part en 2011, et Larry Page devient CEO, ce qui fait signal ;
- la constitution d'espaces d'autonomie pour les salariés : création de six *business units* indépendantes, lancement d'équipes projets autonomes de 3 à 6 personnes... ;

- la mise en place de procédures d'évaluation et d'accompagnement formalisées des projets : *peer review* d'évaluation des nouveaux projets, classement des 100 projets par Larry Page et Sergey Brin ;
- l'intensification des échanges et de la communication entre les salariés impliqués dans l'innovation : le ratio ingénieurs/manager est de l'ordre de 30 à 40 pour un, les *Googlers* sont utilisés pour les tests, les vendredis sont utilisés pour que les managers répondent en direct aux questions de leurs collaborateurs ;
- la mise en place d'un système d'incitation : le *Google Founders Award* et le *Google Ventures* (présenté plus bas) visent à compenser la moindre rémunération des stock-options ;
- la formation et la sensibilisation des salariés à l'intrapreneuriat : *start-up lab*, *start-up university* ;
- la règle du temps libre accordé aux salariés : les 20% de temps libre pour travailler sur les projets personnels sont toujours d'actualité, et Google estime qu'ils sont à l'origine de la moitié des produits de la société.

Intéressons-nous de plus près au deuxième levier identifié dans ce modèle, la constitution d'espaces autonomes d'impulsion de l'innovation :

- le *Google X Lab* a été mis en place. C'est un endroit secret où se développe une centaine de projets d'innovation, tels que la voiture autonome, les lunettes à réalité augmentée ou la connexion des objets à internet ;
- le *Google Ventures*, créé en 2009, se veut un espace transitionnel et de passerelle entre Google et l'écosystème local. Il s'agit en fait non seulement d'un fond d'investissement, mais aussi d'une équipe de 40 personnes, anciens *Googlers*, rassemblant des compétences variées : investisseurs, marketing, développement logiciel, opérations, recrutement... Un *Start-up lab* propose de la formation et du *mentoring*, et la communauté des *Googlers* permet d'obtenir des conseils et d'utiliser les infrastructures de Google. Avec ce *Google Ventures*, Google investit dans une centaine de *start-ups* mais aussi développe des passerelles avec l'écosystème : les salariés peuvent créer des *start-ups* avec le soutien du fond, être recrutés par des *start-ups*, être des ressources pour les jeunes pousses financées, voire être recrutés par *Google Ventures*... Et même gagner 10 000 dollars en recommandant à *Google Ventures* une *start-up* qui sera finalement financée !

Dernière pratique en date : le « spin-in ». Google commence en effet à racheter des entreprises développées en *start-ups* externes par ses anciens salariés : Appjet, Aardwark, reMail en sont des exemples depuis 2007.

### 3. Limites, enseignements et discussion

Le modèle a néanmoins ses limites : de nombreux projets d'innovation sont abandonnés, des acquisitions de jeunes pousses se sont soldées par des échecs, et certaines des innovations développées par Google deviennent concurrentes entre elles (par exemple : sur quelle plateforme développer le *cloud*, Google Chrome OS ou Android ?).

Restent des enseignements : au niveau individuel, l'importance de l'incitation financière (intérêt économique strict, mais aussi valorisation sociale de la réussite... Avoir sur son CV un « Google Founder's award » constitue un signal sur le marché du travail) ; et au niveau organisationnel, l'ouverture des frontières de la firme à l'écosystème.

Discussion :

- *Le « modèle » ne tient-il d'abord pas à l'unité de lieu ?* Pour Michel Ferrary, l'unité de lieu joue moins que la diversité et la force des compétences qui sont rassemblées : ingénieurs, avocats, capitaux-risqueurs...
- *Ose-t-on les mêmes ratios manager/ingénieurs dans nos entreprises ?* Dans des équipes de conception chez ST, le ratio peut avoisiner 1 pour 15... Mais au-delà des ratios, nos cultures sont sans doute plus portées sur le contrôle que sur la responsabilisation.
- *Ce modèle fonctionne-t-il plutôt sur des industries comme celles du logiciel ?* Il y a sans doute une contingence liée à la technologie et à l'activité, effectivement.
- *Existe-t-il du stress, du burn-out, des risques psycho-sociaux chez Google ??* Pour Michel Ferrary, on ne voit pas à l'heure actuelle de véritable côté obscur. Mais la souffrance peut venir aussi de phénomènes d'exclusion : tous les ingénieurs ne sont pas courtisés de manière égale pour leur usage de temps autonome... Et seuls les ingénieurs ont droit à cette fameuse règle des 20%.
- *Pour les Googlers qui restent, quels sont les principes de rémunération ?* Un principe central est le Founder's award (rétribution des porteurs de projet), un autre est l'indexation des rémunérations par rapport au marché externe.
- *Quelles sont les stratégies de recrutement ?* Paradoxalement, celles-ci passent moins par les supports informatisés que par les connaissances interpersonnelles : la Silicon Valley reste un « petit monde » où tout le monde se connaît... Et où l'on va même jusqu'à interdire à ses employés de mettre à jour sa page *LinkedIn*, pour éviter de donner un signal aux concurrents !
- *Quelle est la politique de formation d'une université comme Stanford aujourd'hui ?* Cet établissement a beaucoup misé sur la formation à l'entrepreneuriat : toutes les composantes sont invitées à proposer des modules en lien avec l'entrepreneuriat (droit pour l'entrepreneuriat, communication pour l'entrepreneur...).