

Introduction : La stratégie générale de l'entreprise

Créée il y a bientôt 18 ans par 2 étudiants américains Pages et Brin, Google a certes débuté dans un petit garage, mais toujours avec une ambiance de travail que l'on peut qualifier de « cool ». Au commencement, c'était un simple moteur de recherche, puis rapidement la stratégie de développement choisie, en créant de nombreux services offerts, l'ont menée au sommet. En quelques chiffres nous pouvons résumer l'ascension fulgurante de Google : plus de **90%** de part de marché dans la partie moteur de recherche dans le monde ; **30000 milliards** de pages indexées par Google ; plus de **66 milliards** de chiffre d'affaire (2014).

Toute cette réussite est vraiment le fruit d'un travail d'équipe chez Google, tout le monde se sent impliqué. Google doit son succès essentiellement au bien-être de ses salariés. En effet, la firme se base sur l'idée qu'un salarié productif doit être heureux et épanoui dans son travail.

La société a réfléchi à tout ce qui pouvait permettre d'allier travail et plaisir, ou dit autrement le plaisir de travailler. Dès le début du succès, ils ont mis un point d'honneur à établir des conditions de travail optimales et à garder cet esprit détendu au travail. Prenons l'exemple des locaux neufs lors des débuts de Googleplex, son siège social situé à Mountain-View non loin des anciens locaux :

Concernant les conditions de travail, tout est fait pour que les salariés se sentent à l'aise. Cela va de la décoration élaborée suivant des thèmes évoquant la détente, les loisirs (la jungle, le football...) de grands espaces, jusqu'au poste de travail de chaque employé, en open-space avec une installation confortable et ceux qui se sentent mieux en travaillant sur un canapé ou un pouf le pourront par exemple. Pour faire une pause à proximité de son poste de travail, à chaque étage, une mini cafétéria est là pour proposer des collations. Un côté ludique avec par endroits des toboggans pour passer d'un étage à l'autre, la possibilité de se détendre dans des petits espaces aménagés, on peut y faire du sport, jouer à des jeux vidéo, se reposer.

Pour l'intégration des salariés, des attentions sont également apportées comme notamment, un sac à dos contenant le matériel de travail est remis à chaque salarié avec un ordinateur portable, un casque audio haut de gamme pour écouter sa propre musique en travaillant est aussi fourni. La politique des ressources humaines chez Google est très observée de par son originalité et tout le monde aimerait travailler dans de telles conditions de travail. Le turn-over est ainsi plutôt faible.

Par ailleurs le fonctionnement général de l'entreprise est basé sur une relation de confiance et de responsabilisation des salariés, de nombreux avantages, salaires, congés... Mais aussi une préoccupation importante du cadre de travail et du confort des salariés.

Tous ces avantages se traduisent par une profonde implication et motivation des employés à contribuer aux réussites, avec des motivations externes importantes, notamment lorsqu'il s'agit du salaire ou encore des congés, permettant aux employés d'avoir une vie aisée, confortable et de

concilier travail et vie personnelle. Cependant, Google mise plus sur une motivation intrinsèque, autrement dit, elle capitalise sur un système qui assure une motivation sans faille des salariés pour leur activité, l'objectif étant de se faire plaisir en travaillant.

Enfin une petite partie du temps de travail des ingénieurs et des développeurs, est laissée aux salariés pour leurs recherches personnelles. Grâce à la mise en place de Peer reviews, l'ingénieur qui a travaillé sur un projet durant son temps de travail peut le proposer à son équipe. Si le projet est validé Google, le finance. Tout est donc mis en place pour atteindre les performances.

I - La définition de la performance adaptée à Google

- Google agit sur la motivation (externe et interne) de ses salariés :

En effet Google tient à entretenir les motivations externes de son personnel notamment à travers le versement de rémunérations élevées sans négliger pour autant la motivation intrinsèque de ses employés. En effet afin de motiver constamment son personnel Google veille à leur confort, ce qui permet aux employés de s'identifier à l'image de l'entreprise et de se l'approprier. Par exemple Google sollicite l'autonomie en inventant un mécanisme basé sur l'organisation du temps de travail en deux parties, de ses ingénieurs et développeurs. Ainsi 80% de leur temps doit être dédié à la mission confiée, tandis que les 20% restant sont consacrés à des recherches d'ordre personnel, qui selon Google pourraient être utiles à l'entreprise.

En effet, les 20% du temps des ingénieurs sont donc totalement libres, et selon une récente étude les thèmes recherchés pendant ce temps « libre » sont presque toujours en lien avec l'activité principale confiée. Cette règle agit directement sur la performance du travail des ingénieurs et sur leur productivité, puisqu'ils sont amenés à travailler plus efficacement afin de dégager rapidement les 20% de temps consacré aux recherches personnelles. Par ailleurs ce temps donné aux salariés, permet à Google de favoriser l'émergence d'idées, d'innovations dont l'entreprise pourra bénéficier.

- Google agit sur la satisfaction pour encourager la performance des Googlers :

Les missions intéressantes confiées sollicitant des capacités intellectuelles élevées ainsi que la possibilité d'inventions, permettent de satisfaire des besoins supérieurs afin que les employés fournissent en retour un niveau de performance élevé. Par ailleurs répondre aux différents besoins de réalisation personnelle favorise la performance au travail.

➔ Motivation et satisfaction auront donc une influence sur le turnover.

Lien fondamental entre environnement et performance :

Google tient à encourager la performance de ses employés via différentes techniques comme :

- Des notes, qui permettent d'évaluer la productivité et la qualité du travail sont en effet attribuées aux employés qui fournissent du support client. Plus les notes sont élevées, plus l'employé sera récompensé. Ce système de notation permettra à l'employé de se positionner par rapport au reste de l'entreprise, l'esprit de compétition ainsi que le regard des autres sont de très bon moyen de motivation.
- La mise en place du management par les tiers, notamment avec des évaluations réalisées non par des supérieurs hiérarchiques mais des collègues de travail, spécialisés dans le domaine à

évaluer. Ainsi Google tient à créer un climat de confiance et agréable même concernant les évaluations de son personnel. De plus le fait de faire participer les employés au bon déroulement de l'entreprise, alimente chez eux un sentiment d'appartenance et d'implication, source de performance. Ces évaluations permettent par ailleurs de cerner les compétences à développer ainsi que les comportements à encourager dans le but d'atteindre un certain niveau de performance.

Pour Google la productivité passe par un environnement de travail idéal, en effet mise à part les bureaux magnifiques et l'utilisation d'un matériel à la pointe de la technologie, les Googlers ont de nombreux avantages, comme la gratuité de ses nombreux services, du repas sains et varié (matin – midi et soir) au coiffeur en passant par la navette gratuite, qui constituent des conditions de travail de rêve.

Google adopte un programme de gestion des performances sur-mesure qui s'illustre à travers divers avantages au sein de Google, contribuant donc à la performance et à la qualité du travail du personnel :

- Google régale ses employés par de la nourriture inépuisable, ainsi des repas healthy et de qualité sont servis, le matin, le midi et même le soir pour les employés restant travailler tard. De nombreux en-cas sont également mis à disposition du personnel tout au long de la journée. Partager des repas offerts par Google, dans des espaces conviviaux est donc un excellent moyen de se lier avec ses collègues et donc de favoriser la synergie de groupe et la cohésion au sein d'une équipe, afin de contribuer à sa productivité et d'améliorer la qualité de son travail. De plus ces repas sont aussi l'occasion de transmettre des informations entre service.
- L'entreprise permet de côtoyer et de collaborer avec de nombreux talents qui excellent dans leur domaine et qui sont issus de différents horizons. L'idée de travailler avec des gens exceptionnels, aux capacités intellectuelles élevées, stimule, encourage le dépassement de soi et génère une ambiance propice au travail et à l'apprentissage.
- Les salariés de Google ont également l'opportunité de tester les produits avant leur commercialisation. Ce statut privilégié renforce leur implication au sein de l'entreprise.
- Un service d'aide interne est mis à disposition des Googlers 24H/24 et 7J/7 : le TechStop. Ce service permet de résoudre tous les problèmes des salariés en leur apportant conseils et équipements. Ce service s'assure donc que les employés ne manquent de rien pour mener à bien leurs missions, il favorise leur efficacité et assure constamment un travail de qualité.
- Google assure gratuitement le déplacement de ses salariés grâce à la mise en place de navette, équipée de wifi et idéal pour ceux qui n'ont pas de véhicules. Ces bus « High Tech », à l'image du géant de la technologie, permet à la fois la détente de ses salariés, l'amusement et la possibilité de travailler en chemin si besoin.
- Les employés sont autorisés à amener leurs animaux de compagnie au travail.
- Au sein de Google, tout a été pensé pour rendre la vie des salariés agréables, afin qu'ils restent toujours efficace à leur poste. En effet le bien-être des employés est une priorité pour Google, qui offre des massages dès lors que leur contribution à un projet est satisfaisante. Ainsi pour Google l'amélioration des conditions de travail et le « bien-être » agissent directement sur la productivité du salarié.

- A la suite du congé parental qui est de 6 semaines pour les papas et de 18 semaines pour les mères, Google accorde une prime, la « Baby-bonding-bucks », afin d'aider les parents à subvenir aux dépenses liées à la naissance du bébé. De plus à la reprise du travail, des journées sont organisées gratuitement et consacrées à s'occuper de leurs enfants directement sur place. Ainsi la conciliation travail-famille, permet à Google d'attirer et de retenir ses meilleurs talents.
- Toujours axé sur le bien-être de ses salariés, Google met à l'honneur le sport sur son campus afin d'inciter les Googlers à pratiquer une activité. En effet des vélos, des trottinettes, des cours de gym et autres activités sportives sont mis à dispositions des employés gratuitement, afin qu'ils puissent se défouler et libérer l'énergie accumulée assis dans leur bureau pour mieux se concentrer dans leur travail par la suite. La gestion du stress et la préoccupation du bien-être de ses salariés est donc une priorité pour Google.
- Le ratio contribution/rétribution est élevé, ce qui est très motivant pour les salariés. De plus ces derniers bénéficient d'une grande sécurité d'emploi. Ce qui offre une certaine pérennité d'emploi aux Googlers.
- Google choisit d'agir sur l'éthique et plus précisément sur des projets à but communautaire comme levier de motivation et de performance. En effet des congés sans solde (jusqu'à trois mois) sont disponibles dans l'entreprise, afin qu'ils soient consacrés à des associations caritatives, des campagnes politiques ou d'autres actions humanitaires, l'occasion pour les salariés de découvrir d'autres horizons et d'être au service d'une cause qui leur tiennent à cœur.
- La notion d'esprit d'équipe est enfin très importante au sein de Google. En effet le partage social est largement encouragé, des groupes appelés « Xoogler » ont d'ailleurs été créés, ce groupe de soutien permet donc aux salariés de se faire un réseau de connaissance.

Google offre d'excellentes conditions matérielles (rémunération élevée, espace de travail et de détente agréable, matériels à la pointe de la technologie...) dans le but d'améliorer la qualité de vie professionnelle. L'entreprise tient également à fixer un cadre de travail rassurant à travers différents aménagements et avantages, renforcer un sentiment d'appartenance ou encore stimuler par la reconnaissance grâce à la mise en place de notes permettant de valoriser les réussites et les performances de chacun.

Google agit donc sur différents leviers de motivation, qui sont source de performance tels que la création d'une dynamique de groupe, une déhiéarchisation via un style managérial tendant à faire oublier le pouvoir des supérieurs comme à travers des techniques d'évaluation réalisées par des collègues, le partage et la cohésion sociale, la gestion du stress et enfin renforcer l'équité et la sécurité de l'emploi. Nous comprenons donc que les critères de performance sont liés à la gestion des ressources humaines. Ainsi se préoccuper, de la mobilisation du personnel, de son bien-être physique et mental, de la conciliation travail-famille, du climat de travail et des perspectives de carrière permettra donc de garder ses salariés performants dans leur activité de tous les jours.

Ces nombreux avantages permettent donc d'augmenter les échanges, de créer un climat favorable à la confiance et au plaisir de travailler ensemble. La qualité de ce climat de travail agit directement sur la performance des Googlers. En effet ces avantages renforcent également chez les salariés un

sentiment d'appartenance à Google, afin qu'ils soient plus performants et motivés dans leur travail. Selon Google il existe donc un lien fondamental entre environnement du travail et performance.

II- Mise en place de la mesure de la performance

- *La mesure de la performance*

Elle est la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour tous les partenaires ou toutes les parties prenantes de l'entreprise à savoir :

- Les investisseurs : D'un point de vue économique et boursier
- Les employés : La qualité du climat de travail
- Les consommateurs : La qualité des produits et services offerts
- Les citoyens : Engagement de l'organisation au développement de la communauté et à l'environnement social et physique.

Tous ces éléments sont en réalité indissociables et il est important pour les entreprises de ne pas seulement considérer l'aspect financier comme cela a pu être souvent le cas. La mesure de la performance s'est aujourd'hui enrichie avec de nouvelles méthodes issue de la responsabilité sociétale et de l'immatériel. En effet, la mesure de la performance qui était autrefois utilisée afin de surveiller, piloter et améliorer sert aujourd'hui, en plus des éléments précédemment cités à s'aligner stratégiquement, se différencier, améliorer sa coordination.

Avec la mondialisation et un univers concurrentiel grandissant, les dirigeants des entreprises donnent de plus en plus d'importance aux critères de performance organisationnelle. Aujourd'hui il paraît essentiel de se démarquer de la concurrence et d'attirer les talents. Ce n'est donc pas sans raisons que le département des ressources humaines de Google s'appelle « people operations » que la plupart des employés abrègent à Pops. Google illustre bien cette tendance et innove en matière d'attraction et de rétention des meilleurs talents en plaçant au cœur de sa stratégie d'optimisation de la performance : la mobilisation du personnel, le climat de travail, la conciliation travail/famille, les perspectives d'évolutions etc.

- *Quelle est cette valeur ajoutée dans le cas d'une entreprise comme Google ? L'entreprise numéro 1 où il fait bon travailler !*

C'est le carton plein pour Google qui a dépassé Apple au 4^e trimestre 2015 devant ainsi la 1^{ère} capitalisation boursière mondiale. Google continue son expansion en rachetant des entreprises et brevets, la dernière en date étant la société Pie au 18 février 2016 qui est un outil de travail collaboratif basé sur une messagerie instantanée.

Bien que Google ait une véritable stratégie d'expansion, sur quels facteurs de succès s'appuie-t-elle ? Sur quels indicateurs de performance s'appuie-t-elle ?

La réponse tient en deux mots : Ses employés

Google est un véritable précurseur et innove en matière de gestion des performances en plaçant ses employés au cœur de la stratégie d'entreprise.

Au 31 décembre 2015, Google comptait 61 814 employés à temps plein ce qui constitue par rapport à ce dernier trimestre une augmentation de 140 salariés à temps plein/semaine.



Google innove mais fait surtout preuve d'une grande qualité managériale. En effet, Lazlo Bock, Vice président de Google People Operations, a expliqué lors d'un entretien que Google a souhaité donner la parole à ses employés afin de les laisser libre d'exprimer leurs idées. La stratégie de Google est de créer des lieux d'expressions afin de stimuler les nouvelles idées, et les innovations. C'est en quelques sorte un moyen de donner la parole à tout le monde,

d'encourager la créativité, en sachant que chacun est différent.

Ainsi sont nés :

- Les Google cafés.
- La possibilité d'envoyer des emails directement aux dirigeants d'entreprise.
- Google Moderator par exemple, qui est un outil de management créé par des ingénieurs de chez Google et qui donne la parole aux employés. Il est alors possible de poster ses idées, innovations et suggestions mais aussi de prendre connaissance de celle postée par d'autres employés et de voter pour celle-ci.
- Les ingénieurs disposent d'ailleurs de 20% de leur temps de travail pour la réalisation de projets et innovations qui leur tiennent à cœur.
- Le TGIF, une réunion hebdomadaire lors de laquelle les employés peuvent poser leurs questions directement aux dirigeants.
- Le GUTS (Google Universal Ticketing Systems) qui est un moyen d'entrer tout incident qui aurait pu se produire.
- Le FixIts (Résolution d'un problème) qui mobilise les employés à trouver une solution à un problème particulier en 24 heures.
- Les questionnaires réguliers aux employés à propos de leurs managers. Notamment un questionnaire qui s'appelle « Googlegeist », qui sollicite les retours sur plusieurs problèmes ayant eu lieu et rassemble des employés volontaires de différents services à collaborer ensemble à la résolution de ceux-ci.

Solidarité, travail d'équipe, accessibilité, ouverture d'esprit, créativité, innovation, modernité, telles sont les valeurs véhiculées par ces moyens mis en place par Google.

En étant à l'écoute de ses employés, Google en apprend sur comment garder et attirer de nouveaux talents, comment manager au mieux, comment impliquer et motiver pour enfin arriver à la performance et succès.

Google innove bien plus que dans sa technologie, elle innove en matière de gestion des performances en plaçant ses employés eux même comme unité de mesure, en les sollicitant et en montrant que des employés heureux au travail sont plus productifs et en font dans son ensemble une organisation forte et performante. **Google montre que l'union fait la force.**

De plus, cette philosophie et stratégie ont un impact direct sur les consommateurs ainsi que les citoyens qui associent alors Google a une entreprise humaine et différente des autres. Cela contribue à véhiculer une image positive et un gage de confiance et de qualité. Bien plus que de la valeur ajoutée pour ses employés, Google se différencie par son modèle et inspire les autres entreprises à en faire autant.

III- Les tableaux de bords

A, l'heure ou le mot d'ordre est à la performance dans les entreprises il est nécessaire de mettre en place un tableau de bord afin que cette performance soit non seulement quantifiable, mais surtout mesurable

Google n'échappe pas à la règle, car pour pouvoir réajuster une stratégie, dans n'importe quel domaine, Marketing, financier, RH, il faut pouvoir mesurer son efficacité par rapport à des critères de valeurs, bien définie.

Les réalisations passées dans une entreprise, en matière de gestion, sont donc des informations à prendre en compte car elles sont les fondements même de sa pérennité, d'autant plus qu'elle évolue dans un environnement en constante mutation, avec des forces agissantes directement sur sa stratégie (cf 6 forces de PORTER). Où les prises de décisions deviennent primordiales.

Tel un conducteur d'automobile, le manager doit anticiper l'évolution de son environnement, rectifier la conduite stratégique de la structure dans laquelle il évolue, suivant la route vers laquelle il décide de mener son équipe.

Il en est de même pour la notion de bien-être du personnel, longtemps mis à l'écarte malgré le fait que l'employé soit le maillon principal de la production, non dissociable à la performance de l'entreprise, la considération du bien-être revient en force dans les organisations face à un constat d'échec de plusieurs autres formes de management comme management par le stress, ou par la réduction drastique des coûts (chasse aux gaspilles) non adaptée à la situation actuelle,

Chez Google, la performance liée au bien-être des employés est une réalité en plus d'être un choix stratégique adopté par la société au fil de son évolution, ces mesures ont été définies comme nous l'avons vu ci-dessus.

A ce titre l'employé de Google joue un rôle déterminant dans la performance, avec une des échanges d'information transversale et vertical à double flux, employé->manager et manager->employés, associé à un management transversal.

La « Global Business Strategy » (GBS) est, chez Google, une entité qui a toute son importance dans l'orientation stratégique de l'entreprise, elle offre son soutien aux opérationnel dans l'optimisation de

chiffre d'affaire, de la société ou du Global Business Organization (GBO), cette donnée figure parmi les informations constituant le tableau de bord de Google.

Par l'organisation, le GBS est directement rattaché au Directeur commercial du groupe et travaille avec les autres principaux cadres supérieurs pour l'élaboration d'une stratégie à court et long terme pour la croissance de l'entreprise.

Avec cette croissance fulgurante caractéristique au stat up, Google, a bénéficié d'une augmentation de capitale de 22 millions de dollars, investie par Séquoia Capital, une société de capital-risque dirigée par, Don Valentine, Michael Goguen, Doug Leone et Michael Moritz, qui rentre de facto dans la conseil d'administration de la société, très vite, soit 4 ans après cette transaction financière Google fait sont entré en bourse (Aout 2004).

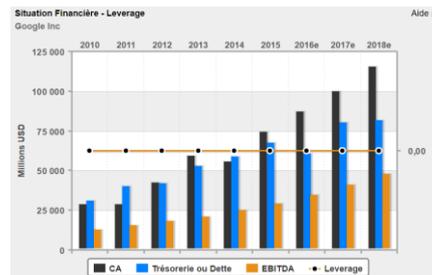
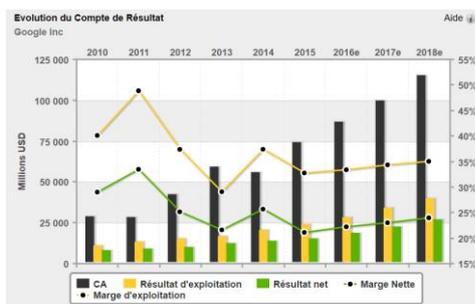
Cette opération ouvre une nouvelle voie à Google en lui donnant une dimension plus internationale, avec la possibilité aux inverseurs de souscrire à une action quottée à l'époque à 85 US\$ et passé en une journée à 100,1 US\$, ce qui a permis à une capitalisation de 1,67 milliard d'US\$ cette même journée, pour notre information, cette action a été de 737,8US\$ le 18/03/16 à 20h40... (cf graphique action Google)

Tous cela nous donc pousse à parler de la capitalisation boursière de Google :



En effet la capitalisation de Google en bourse, l'obligent à rendre des comptes à ses actionnaires, la courbe des actions en bourse est la résultante des réactions du marché vis-vis des orientations stratégiques à court terme, que ce dernier a entrepris. Il est donc un tableau indispensable à la gestion utile pour les investisseurs et les dirigeants.

A ces informations boursières s'ajouteront d'autres indicateurs de performance plus classiques qui prendront plus en considération, les raciaux financières internes de l'entreprise en prenant en compte le CA, le Résultat d'Exploitation, le résultat net, ainsi que les différentes marges, comme nous le montre les différents graphes ci-dessous.



À tous ces indicateurs financiers, à usage des investisseurs, des financiers des contrôleurs de gestion, Google ne néglige pas pour autant sa clientèle, en misant sur la qualité de ses produits, sur la mise en place d'une relation privilégiée avec cette dernière. Des feed-back client sont régulièrement organisés, en plus de la mise à la disposition à tout son personnel de produits dans le cadre d'un essai gratuit avant sa commercialisation.

Cette satisfaction de travailler pour Google, se fait sentir au niveau des Googlers (nom donné aux employés de Google),

En effet la performance de Google résulte en grande partie d'un bien-être généralisé des Googlers, travaillant dans un cadre de travail plus ou moins idéal. En 2013 pour la quatrième année consécutive, Google a été élu par la magazine Forbes, meilleure entreprise chez qui on aime travailler, c'est dire l'importance qu'accorde les dirigeants au bien-être de son personnel.

Bien qu'il n'y ait pas de tableaux spécifiques pour mesurer ce bien-être mise à part les résultats d'enquêtes internes effectuées par des organismes externes ou par la société lui-même, les résultats sont criants sur les indicateurs traditionnels. Cet état d'esprit, proche du « Flow », influence durablement de manière positive et ces indicateurs traditionnels des tableaux de bord. Google étant l'exemple même de cette pratique managériale, qui petit à petit fait son chemin dans le monde de l'entreprise.