

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé2
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2011)

LE CREATIVE LAB, UNE VITRINE POUR GOOGLE

par

Thomas GAYNO
Marketing Manager, Google Creative Lab

Séance du 7 juin 2011
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Rappeler aux gens pourquoi ils aiment Google... Voilà comment pourrait être définie la mission du Creative Lab, une unité de l'entreprise basée à New York et en charge des grands projets de marque. Alors que Google est devenu gigantesque, il s'agissait de montrer qu'il n'avait pas perdu ce qui avait fait son succès : aux antipodes d'une agence de création en interne, le Creative Lab se positionne comme une vitrine expérimentale de la marque, donnant à voir le meilleur de Google et de ses produits. Il en perpétue l'esprit originel, créatif et innovant. C'est ainsi que soixante personnes aux compétences uniques, aux profils divers et parfois déjà renommées dans leur domaine, sont impliquées sur des centaines de projets. Après plus de deux ans d'existence, le Creative Lab a réussi à se structurer d'une façon unique tout en gardant son autonomie intacte, et continue d'initier des projets toujours plus fous.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Thomas GAYNO

Une page blanche, un logo et une barre de recherche... l'accueil de Google est on ne peut plus épuré, proposant une fonction unique et apparemment simple mais qui a fait tout le succès du moteur de recherche : écrire une requête pour obtenir ensuite une liste de réponses pertinentes. Cette efficacité associée à un design minimaliste traduit bien l'identité de Google : une entreprise dont le principal atout est l'innovation et dont ses ingénieurs croient à la réussite d'un produit en fonction de ses qualités propres.

Google, un ADN d'ingénieur

Larry Page et Sergey Brin, les fondateurs de Google, ont lancé leur projet en 1998 avant même d'avoir obtenu leur diplôme d'ingénieur à l'université de Stanford, dans la Silicon Valley. Ils commencent à indexer l'ensemble des pages Web disponibles dans le monde, en les téléchargeant sur les serveurs de l'université. Il faut dire qu'à l'époque, le Web était bien moins abondant qu'aujourd'hui. Le but était d'aider les internautes à trouver, parmi ces pages, l'information dont ils avaient besoin. Très rapidement, grâce au bouche à oreille, cette bonne idée a été adoptée sur le campus de Stanford. Le volume de connexions au moteur de recherche a vite atteint un niveau qui a surpris même ses créateurs. Google est devenu populaire sans recourir ni à la publicité, ni au marketing, ni aux partenariats. C'est une innovation d'ingénieurs, portée et développée par des ingénieurs.

De fait, Google n'a pas eu de service marketing avant 2003. Quand j'ai intégré cette équipe en 2006, elle occupait encore une fonction marginale. Nous avons dû redoubler d'efforts pour expliquer quels pouvaient être les apports du marketing et pourquoi une innovation autre que de pure ingénierie avait aussi son importance. La croissance de l'entreprise a renforcé cette nécessité. Du temps où il détenait jusqu'à 90 % de parts de marché dans certains pays, Google avait pu négliger le marketing. Mais la donne a changé quand l'entreprise a grossi, a quitté le modèle "sympathique" de la petite start-up, s'est internationalisée et s'est intéressée à de nouveaux marchés où étaient parfois déjà présents des concurrents locaux. C'était notamment le cas en France où existaient les moteurs de recherche Free, Wanadoo et Orange, le site de partage de vidéos Dailymotion (concurrent de YouTube qui appartient à Google), ou encore Mappy et ViaMichelin aux fonctions proches de Google Maps. Le marketing commençait à présenter un intérêt dans ces pays où Google n'était pas leader.

En outre, les activités de Google commençaient à être mises en cause sur des questions de propriété intellectuelle en France et respect de la vie privée en Allemagne. Google a aussi, il faut le reconnaître, commis quelques erreurs qui ont aiguisé les critiques à son égard. Par exemple, nous avons découvert, il y a près d'un an, qu'une ligne de code écrite par l'un de nos ingénieurs Street View il y a bien longtemps collectait une cartographie des réseaux Wifi, parallèlement aux photographies de façades d'immeubles. Le jour où nous nous en sommes rendu compte, nous avons communiqué notre erreur et, bien que ces données collectées sans que nous ne nous en soyons aperçus n'aient jamais été utilisées, la révélation de cette maladresse a évidemment fait couler beaucoup d'encre.

Google a donc pris conscience, au cours des années 2000, qu'il devait recruter des collaborateurs dont le rôle était d'expliquer la nature de son activité et de trouver les bons compromis pour opérer intelligemment dans chaque pays. Les fonctions chargées de la communication, du marketing et des questions juridiques se sont alors étoffées. L'équipe marketing s'est développée ainsi avant tout pour répondre à des défis posés par des particularités locales ou internationales. Google a aussi fait des maladresses de lancement produit. Par exemple, le réseau social Google Buzz, à ses débuts, envoyait automatiquement et sans autorisation des emails d'invitation à tous les contacts des propriétaires d'une adresse Gmail. Dans les premières années de Google, ce type d'erreur, qui peut arriver à toute entreprise innovante et rapide, touchait un nombre limité d'internautes. Mais l'audience de Google grandissant, ses responsabilités se sont accrues et le seuil de tolérance face à ses

erreurs s'est abaissé, ce qui est tout à fait normal. On n'attend pas la même chose d'une jeune start-up et d'une grande entreprise internationale. À grand pouvoir, grandes responsabilités. Il fallait donc manager l'innovation différemment à mesure que l'entreprise se développait.

Le Google Creative Lab

Avec la mise en place du Google Creative Lab il y a trois ans, le marketing s'est encore un peu plus affirmé et émancipé. Cette entité relativement autonome, qui tient d'ailleurs à rester basée à New York, travaille essentiellement sur l'innovation liée à l'image de la marque Google. Elle a été créée à l'initiative du directeur marketing de Google, qui a choisi, pour la diriger une personnalité susceptible de faire l'interface avec les ingénieurs, Andy Berndt. Quand ce dernier a été sollicité, il était directeur de création dans l'agence de publicité Ogilvy à New York. Il avait travaillé au cours des années 1980 et 1990 pour le compte de grandes entreprises technologiques comme IBM, Microsoft et Apple. La proposition de Google, qui contrairement aux sociétés précitées n'était alors pas particulièrement à la pointe du design, lui a fait le même effet, raconte-t-il, qu'un vaisseau spatial qui se serait posé dans son jardin : « *Je n'avais pas le choix, il fallait que je monte dedans !* » Le défi était irrésistible. Si Andy Berndt a rendu possible le développement du Creative Lab au sein de Google, c'est qu'il différait en tout point des stéréotypes que les ingénieurs peuvent avoir en tête lorsqu'ils pensent à un directeur de création. Andy Berndt est extrêmement créatif mais sans artifice, et doté d'une solide culture technologique. Issu d'une famille de scientifiques, il parle de surcroît la même langue que les ingénieurs.

Andy Berndt a bâti l'équipe du Creative Lab autour d'une mission : rappeler aux gens pourquoi ils aiment Google. Les fondateurs étaient alors en train de comprendre que Google ne suscitait plus le même enthousiasme qu'à ses tout débuts. Il faut désormais prendre le temps d'expliquer ce qu'est notre marque, comment elle évolue, pourquoi nous pensons qu'elle est toujours aussi belle et comment elle peut continuer à rendre service aux internautes d'une façon absolument unique. Le Creative Lab en ressent la nécessité chaque jour au travers de tous ses projets.

L'équipe comprend aujourd'hui une soixantaine de personnes réparties en trois fonctions. Les créatifs tout d'abord (designers, *graphic designers*, *Web designers*, développeurs, concepteurs-rédacteurs) sont supervisés par des directeurs de création. Les *producers*, ensuite, aident à piloter les projets en relation avec les agences externes. En effet, le Creative Lab ne se veut pas une agence interne de Google qui recevrait des commandes de l'équipe marketing. Il entend apporter des idées neuves, créer de nouveaux projets, voire parfois de nouveaux produits. Pour cela, il a besoin de travailler avec des collaborateurs de Google mais aussi avec des professionnels extérieurs. Enfin, les *marketing managers* font en sorte que les projets soient menés à terme. Ils doivent protéger leurs créatifs de la grande machine qu'est l'entreprise, leur apporter une indépendance suffisante. Ils aident également les *producers* à piloter les agences et se chargent du *reporting*. Outre son équipe new-yorkaise, le Creative Lab a des antennes à San Francisco et Londres, et bientôt à Tokyo et à Paris.

Ne pas se laisser enfermer

Pour conduire ses projets, le Creative Lab applique moins des *process* créatifs formalisés que des principes directeurs et un certain état d'esprit créatif.

Travailler vite, par itérations

Ce qui importe avant tout est de produire, de passer à l'action. C'est presque le seul plan stratégique du Creative Lab ! S'il fallait s'assurer, avant de mettre un projet en production, que tout a bien été bordé et testé, rien ne se ferait – ou beaucoup trop lentement. Nous nous efforçons de créer rapidement, de nous fixer des délais très courts et de procéder par

itérations. Cette mise en tension contribue à maintenir la motivation des équipes. Autre avantage, un projet a plus de chances d'obtenir l'aval d'un décisionnaire lorsqu'on en donne un aperçu concret, même s'il n'est pas définitif.

Revenir aux racines du projet

Pourquoi menons-nous un projet ? Quelle en est la finalité première ? Il est très utile d'avoir ces questions à l'esprit lorsqu'on innove, pour éviter de s'enfermer dans des idées trop complexes ou dans des a priori. Il faut savoir revenir aux sources du projet, à une simplicité de conception qui saura capter l'attention des consommateurs. À rechercher trop de complexité, on risque de perdre la beauté des choses.

Se focaliser sur la finalité du projet permet aussi de garder le cap et de dépasser les problèmes de mise en œuvre. Quand on travaille depuis un an sur un projet, qu'un décideur a refusé cinquante fois d'y inclure de la vidéo par exemple et qu'il a été décidé ne pas investir tel marché parce que le concurrent y est plus armé, on en vient à s'imposer soi-même ces limites. On tient pour acquises des idées qui peuvent s'avérer préconçues. Et si une nouvelle recrue propose d'intégrer de la vidéo à ce fameux projet, on lui répond que c'est impossible parce que cela a toujours été refusé jusqu'à présent. Or, on a toujours intérêt à ébranler ses certitudes, qui sont toujours moins solides qu'on ne le croit. Le projet Androidify par exemple remettait en cause le principe selon lequel Google ne devait en aucun cas développer d'application marketant Android, sa plate-forme mobile ouverte et que peuvent utiliser librement ses partenaires. Un soir, alors que j'étais au bureau avec un designer, nous nous sommes amusés à dessiner à notre image le robot vert qui constitue le logo d'Android : mon collègue avec une barbe, moi avec des lunettes... Le lendemain, nous avons dessiné le reste de l'équipe. Notre patron a aimé l'idée : « *Qu'attendez-vous pour en faire une application ?* » Nous savions pourtant que Google n'était pas censé travailler sur la marque Android. « *Essayez toujours !* » nous lance-t-il. Nous y avons passé 15 % de notre temps pendant un an, pour le plaisir. Au final, cette application s'est avérée très ludique et a convaincu les décideurs. Nous avons lancé le projet, mais sans avoir droit à une campagne de lancement ni à même à un communiqué de presse. Qu'importe ! Les utilisateurs l'ont adopté très rapidement, faisant d'elle l'application la plus populaire de l'Android Market durant sa semaine de lancement, devant Gmail, Maps ou même Facebook. Trois mois plus tard, Androidify comptabilise plus de sept millions d'installations, davantage que n'en a Google Earth sur mobile.

Explorer des territoires, même ennemis

S'il est, bien évidemment, essentiel d'avoir une stratégie pour les six prochains mois ou l'année à venir, il faut aussi se donner la chance d'explorer de nouveaux territoires, de se mettre en difficulté. C'est un ressort d'innovation. Dans certains cas, les terres à explorer sont concurrentes. Récemment, dans le prolongement d'Androidify, j'ai mis au point avec deux développeurs un programme qui nécessitait d'utiliser la console Kinect de Microsoft... Certes, la Kinect avait déjà été largement hackée et Microsoft a décidé de laisser faire ce mouvement très créatif autour de sa formidable innovation. C'était toutefois plus délicat venant de Google. J'ai consulté d'anciens collaborateurs de Microsoft qui m'ont assuré que l'entreprise apprécierait le projet. Nous avons fini par tester notre idée lors des Cannes Lions, le plus grand festival de publicité au monde. Ce fut un énorme succès.

La notion de piratage est omniprésente dans le monde de l'informatique et d'Internet, et dans une certaine mesure admise en tant que vecteur de créativité. À l'entrée des bureaux de Facebook à Palo Alto, l'on est accueilli par l'inscription "*hack !*" (piratez !) en lettres gigantesques. Et, quand un jeune prodige de quinze ans arrive à pirater une des grandes entreprises du Web, il y est souvent embauché six mois plus tard ! Prévaut ainsi l'idée que le fait de bousculer un monde fermé, d'y entrer ou d'arriver à le contourner provoque des innovations. Google s'attache à proposer de nombreux produits ouverts. Le design d'un téléphone Android est peut-être moins abouti que celui d'un iPhone d'Apple, mais il est

compatible avec plusieurs dizaines de constructeurs et des centaines de modèles. Les utilisateurs peuvent ainsi plus facilement se l'approprier.

Retrouver la magie de la technologie

Donner la possibilité aux utilisateurs de “prendre le pouvoir” sur la technologie, d’y imprimer leur marque, c’est aussi une façon de les faire participer à sa magie. C’est bien plus convaincant que de vanter les fonctionnalités d’une nouvelle application. Dans cet esprit, le Creative Lab a récemment créé un vidéo-clip utilisant le nouveau langage de programmation ouvert, HTML5, en collaboration avec le groupe de rock Arcade Fire et le réalisateur Chris Milk. Il s’agissait de démontrer par l’exemple les possibilités incroyables offertes par le HTML5. Ainsi sur www.thewildernessdowntown.com, avant de visionner la vidéo, vous devez indiquer l’adresse où vous avez grandi. Les personnages du clip évoluent ensuite dans les rues de votre enfance, grâce aux images captées par Google Maps et Street View. Des fenêtres apparaissent dans lesquelles vous pouvez dessiner. Quelle autre application est à ce point personnalisée pour tous ? Ce projet, The Wilderness Downtown, a reçu de nombreux prix dont le Grand Prix des Cannes Lions et le Black Pencil de D&AD. Dans le même ordre d’idées, un clip en HTML5 a été créé sur une chanson de Johnny Cash, récemment décédé et auquel son public reste très attaché. Les internautes ont pu redessiner les images de la vidéo, et leurs dessins ont été réintégrés à l’ensemble. Tous les fans du chanteur ont donc pu participer à la création du clip, comme un dernier hommage. Le projet a été nommé aux Grammy Awards, plus haute récompense qui puisse être attribuée à un vidéo-clip.

L’enjeu est donc que les utilisateurs s’approprient l’outil, l’utilisent pour créer et en deviennent les héros plutôt que de simples consommateurs. Pour y parvenir, nous devons avoir, en tant que “marketeurs”, une bonne connaissance des technologies et des produits d’une part et des utilisateurs d’autre part, pour faire se rencontrer les deux de façon pertinente. Il faut comprendre les outils pour en faire ressortir la magie. Mettre en scène le moteur de recherche Google de façon originale et marquante, tel était l’objet de la vidéo *Search On – Parisian Love*, qui a contribué à la reconnaissance de notre équipe en interne. Elle raconte une histoire d’amour entre un étudiant américain à Paris et une Parisienne à travers une série de requêtes sur Google, depuis “prendre un café près du Louvre” jusqu’à “acheter un landau”. Habituellement, Google ne fait pas de publicité à la télévision. Mais cette vidéo a tellement plu à Sergey Brin – et à sa femme ! – qu’il a décidé d’en faire un spot publicitaire pour le Super Bowl, événement qui réunit le plus de téléspectateurs aux États-Unis, et pour lequel les publicités sont les plus innovantes et les plus chères... et qui se tenait quinze jours plus tard. Nous avons dû adapter à toute vitesse la vidéo pour une diffusion télévisée, et elle est sortie. C’était une grande nouveauté pour Google.

La liberté dans le cadre

Grâce à ses succès, le Creative Lab est parvenu à avoir un accès direct aux fondateurs et à la direction générale de Google. Désormais, il collabore avec les ingénieurs sur un certain nombre de projets. C’est une avancée considérable : il y a quelques années encore, le marketing n’était sollicité qu’en toute fin de chaîne, parfois même quelques jours seulement avant le lancement d’un produit !

La relative indépendance du Creative Lab est sans doute l’un de ses principaux facteurs de succès. Il faut cependant constamment établir des passerelles avec l’équipe marketing, qui est la véritable raison d’être du Creative Lab, apprendre à travailler en bonne intelligence avec le reste du département pour protéger cette relative autonomie. L’exercice est d’autant plus facilité par le fait que le Creative Lab s’est constitué en recrutant de nombreux collaborateurs au sein de l’équipe marketing.

Protéger la liberté des créatifs

Bien que Google soit devenu une très grande entreprise, avec plus de trente mille salariés, le Creative Lab fait en sorte que ses créatifs aient toujours l'impression de travailler dans une start-up, de participer à une aventure où tout reste à inventer. Nous devons les protéger des lourdeurs inhérentes aux grandes organisations et préserver leur relative liberté. Cela demande, pour le directeur du Creative Lab, et les *marketing manager*, beaucoup de diplomatie et de souvent jouer un rôle de tampon avec le management. Car en cherchant plus ou moins longtemps, on trouve toujours quelqu'un pour nous imposer des processus de contrôle, de validation ou plus simplement nous dire "non"... Il est indispensable que le suivi des projets soit assuré par des managers créatifs qui sachent les laisser grandir en confiance. Il faut, pour cela, un bon leader qui protège ses troupes. Je n'insisterai donc jamais assez sur la nécessité d'affecter des personnes très créatives à de hautes fonctions.

Quelques pistes pour favoriser la créativité

On a beaucoup commenté, souvent en la fantasmant, l'ambiance de travail de Google. Certes, il fut un temps où les salariés avaient accès à un stock de friandises. Ce n'est plus de mise, suite à des problèmes de surpoids ! Certes, Google permet à ses ingénieurs de consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels. Mais ce n'est plus une particularité maintenant que de nombreuses entreprises en font de même. Au-delà, un certain nombre de règles de management permettent à Google et au Creative Lab de créer un environnement propice à l'innovation. En voici, brièvement, quelques-unes.

Le Creative Lab s'attache à maintenir une stimulation intellectuelle et créative entre ses collaborateurs. Il les incite à prendre la parole et à échanger sur d'autres sujets que leur travail. Ce peut être le directeur de la stratégie du Lab qui soumet à la discussion collective un article de Raymond Kurzweil prévoyant l'avènement des développeurs au rang de démiurges, et qui reçoit en vingt-quatre heures une quarantaine de réponses argumentées de grande qualité. Certains y verraient une perte de temps. Cela participe, en fait, à la création d'un environnement innovant avec un haut niveau d'exigence. Autre exemple, chaque départ d'un membre du Lab donne lieu à la création d'une vidéo humoristique dans les règles de l'art. C'est l'occasion de mener ensemble un projet qui nous tient à cœur, de tourner joliment et collectivement une page.

Il importe également que les équipes sortent du Lab, découvrent ce qui se passe ailleurs, échangent avec des professionnels extérieurs et partagent des bonnes pratiques. Dans le même souci d'ouverture, le Lab favorise une diversité dans ses recrutements : des ingénieurs sur des postes de designers et inversement, de très jeunes gens sortants de l'école et pas encore formatés par le monde de l'entreprise, des seniors... Nous recrutons aussi beaucoup de créatifs sur des missions ponctuelles. Accueillir des talents différents pendant quelques semaines ou quelques mois est essentiel pour que l'équipe reste innovante, s'imprègne de nouvelles idées. Aux États-Unis d'ailleurs, les grands talents préfèrent souvent signer des contrats courts qui les conduisent à découvrir diverses entreprises plutôt que d'être recrutés définitivement.

Nous instaurons par ailleurs une concurrence saine entre les créatifs du Lab, pour soutenir leur motivation et les inciter à se dépasser. Tous les ans, nous recrutons cinq jeunes diplômés (deux designers, deux développeurs et un auteur concepteur-rédacteur) pour constituer une équipe appelée « The Five ». Ils doivent travailler ensemble sur de multiples projets, sachant qu'au bout d'un an, nous ne pourrions malheureusement retenir que les meilleurs.

Le Creative Lab porte une attention particulière à la façon dont se déroulent les *brainstorms*, afin qu'ils permettent réellement de trouver des idées nouvelles. Le risque de cet exercice est en effet qu'une personne très créative ou très à l'aise à l'oral monopolise la parole, que les autres participants s'en trouvent inhibés et que la réunion devienne un monologue rhétorique improductif. Nous appliquons de nouveaux *process* de *brainstorm*, comportant notamment des jeux de rôles, qui s'avèrent très efficaces.

Enfin, comment manager des jeunes d'à peine vingt-deux ans qui ont déjà connu d'immenses succès ? Certains ont créé des vidéos qui ont été davantage visionnées sur YouTube que certains projets que nous avons pu réaliser pour Google ! Il est difficile de piloter de tels ego. Il faut accepter de les laisser savourer leurs succès personnels et de les laisser continuer à explorer leurs propres projets, sans attendre qu'ils dédient toute leur créativité à l'entreprise. Ils comprennent en général que grâce à Google, ils pourront enrichir leur portfolio. Parfois même, je les aide dans le marketing de leurs projets personnels.

DÉBAT

Google, réservé aux jeunes ?

Un intervenant : *Vous décrivez vos créatifs comme de tout jeunes prodiges rencontrant des succès phénoménaux. Les seniors ont-ils une place chez Google ?*

Thomas Gayno : De plus en plus, Google recrute des collaborateurs ayant vingt ou trente ans d'expérience dans cette industrie. Ils apportent une expertise dans la gestion des responsabilités propres à ce domaine. En effet, Google ne peut plus se permettre d'erreur de jeunesse, ses responsabilités sont devenues trop importantes. Il doit s'armer pour y faire face. L'arrivée de ces "seniors" a changé l'ambiance... certains jeunes s'en sont parfois plaints. Cela instaure de fait une certaine hiérarchie, même si Google entend avoir une organisation plutôt plate. Mais il n'y a aucune raison que différentes générations ne puissent pas travailler ensemble et nous avons réussi à trouver une organisation très productive.

Int. : *Les projets que vous avez présentés semblent viser prioritairement un public jeune. Essayez-vous de toucher d'autres cibles ?*

T. G. : Certains projets ont pour ambition de parler à des jeunes qui, aujourd'hui, passent davantage de temps sur d'autres sites que Google et y voient déjà une entreprise de "vieux" ! D'autres projets visent les moins jeunes, par exemple le YouTube Symphony Orchestra, orchestre symphonique collaboratif constitué d'utilisateurs ayant déposé sur YouTube des vidéos où ils interprètent une partition, et dont les meilleurs ont été retenus. Cet orchestre, qui accueille cent cinquante musiciens de trente nationalités, s'est produit au Carnegie Hall sous la direction de Michael Tilson Thomas, chef du San Francisco Symphony Orchestra. L'opération a été renouvelée cette année à l'opéra de Sydney. Autre exemple, un projet nous a conduits à collaborer avec l'université de Rotterdam dont un chercheur en philosophie avait retrouvé, grâce à Google, une lettre de René Descartes dont la trace était perdue en Europe depuis quatre cents ans, et qui était la pièce manquante de sa thèse.

Nous voulons aussi montrer combien les nouvelles technologies peuvent aider à maintenir les liens intergénérationnels via les emails, la messagerie instantanée ou les vidéoconférences. De plus en plus de personnes âgées utilisent Internet pour rester connectées au monde, échanger avec leur famille éloignée. Depuis six mois, nous travaillons sur un projet qui nous conduit à passer beaucoup de temps dans des maisons de retraite pour y aider à installer des outils de communication, en expliquer le fonctionnement et accompagner les utilisateurs au quotidien.

La créativité, entre liberté et *process*

Int. : *Vous êtes attentifs à protéger la liberté de vos créatifs. Le Lab n'applique-t-il pas néanmoins un processus de créativité structuré ?*

T. G. : A priori il n'existe pas, au sein du Lab, de structuration de la créativité. Ainsi, les idées peuvent provenir de diverses sources : de créatifs que nous avons recrutés parce qu'ils avaient développé un projet personnel intéressant, de l'équipe marketing... En revanche, une structure s'instaure à partir du moment où une idée a émergé. Nous travaillons alors avec le

directeur de la stratégie pour écrire le brief créatif et nous accorder sur les finalités du projet. Nous le partageons ensuite avec les décisionnaires et les agences extérieures. Puis, une équipe projet de quatre personnes maximum est constituée avec un responsable de projet, le *marketing manager*, un directeur de création et des créatifs.

Int. : *Le fait d'autoriser les ingénieurs à consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels suscite-t-il réellement des innovations ? Dans de nombreuses entreprises qui partagent cette pratique, on constate que ce temps sert surtout à rattraper le retard pris sur les projets officiels.*

T. G. : Nous avons pu observer que cela pouvait donner lieu à des réussites. Google Earth et Google Chrome par exemple sont nés dans ce cadre. Cela dit, personne ne s'assure que les 20 % sont respectés. Le management est censé faire un point tous les six mois sur ces projets. Et si un employé a besoin d'utiliser ce temps pour finir un projet, il aurait raison de le faire. Libre à chacun de l'utiliser comme il le souhaite. Il peut en ressortir des processus de réflexion très intéressants et qui, même s'ils ne conduisent pas à la réalisation du projet en lui-même, alimentent des innovations relevant du carcan stratégique.

Ce temps doit être l'occasion pour le salarié de travailler sur un sujet qui le motive, qui lui tient à cœur. De nombreux collaborateurs de Google sont des entrepreneurs, ayant pour certains rencontré des succès et pour d'autres des échecs. D'autres encore n'ont jamais osé se lancer. Toutes ces personnes désirent poursuivre des projets sur lesquels elles travaillent de façon indépendante. C'est en outre valorisant : vous n'êtes plus un ingénieur parmi des milliers d'autres, mais l'auteur d'une idée dont vous êtes fier, qui vous motive et dont vous souhaitez qu'elle se transforme en un produit.

Int. : *Vos projets vont des films publicitaires aux prototypes de futurs produits. Il est rare qu'une même équipe couvre ainsi toutes les étapes du développement. Par quoi avez-vous commencé ? Comment le Creative Lab s'articule-t-il au reste de l'entreprise ?*

T. G. : Le Creative Lab n'est pas entré dans les projets de façon proprement structurée. À ses débuts toutefois, il a privilégié les projets stratégiques liés au moteur de recherche, cœur de Google. La publicité *Search On – Parisian Love* a été un déclic en interne : elle a attiré beaucoup d'attention sur l'équipe. Androidify, qui a demandé peu de temps et d'argent, a aussi beaucoup plu. C'est ainsi que progressivement, le Lab s'est fait connaître.

Int. : *Les principes d'innovation que vous avez décrits pour le Creative Lab s'appliquent-ils au développement des produits Google ? Votre rôle n'est-il pas de transmettre votre esprit créatif au reste de l'entreprise ?*

T. G. : Après des lancements moyennement satisfaisants, Google remet aujourd'hui en question son processus de développement de produits. Peut-être l'entreprise avait-elle trop pris l'habitude de fonctionner en circuit fermé, en étant trop sûre d'elle et déconnectée de l'extérieur. En parallèle, l'équipe du Creative Lab a eu un réel impact en interne. Nous sommes de plus en plus impliqués non seulement dans le lancement des produits, mais aussi dans leur conception et leur design, très en amont. Nous en avons même initié certains. En revanche, le Creative Lab serait incapable de lancer un produit seul : nous n'en avons pas les compétences, ni l'expérience. Nous apportons aux ingénieurs une certaine fraîcheur, une connaissance des utilisateurs et une ouverture sur le monde qui favorisent la création de nouveaux produits, designs et approches.

Il fut un temps où le Creative Lab était la "caution créative" de Google : on recueillait son avis pour la forme. Dans une entreprise qui a aussi bien fonctionné pendant dix ans, il n'y aurait pas eu de sens pour le Lab de vouloir aller trop vite. Nous n'entendons surtout pas révolutionner quoi que ce soit mais peut être contribuer à améliorer certains *process*, projets et produits. La sphère d'influence du Creative Lab s'étend petit à petit, au gré des projets et soutiens qu'ils recueillent en interne.

Int. : *Pourquoi Google a-t-il souhaité créer un laboratoire interne plutôt que de recourir à des agences extérieures ? Vous sentez-vous menacé par une possible externalisation ?*

T. G. : Le principe du laboratoire de créativité est de plus en plus répandu dans les entreprises. C'est une approche éminemment productive en matière d'innovation. Le Creative Lab ne me paraît pas menacé d'externalisation parce qu'il connaît extrêmement bien les produits Google, ce qui lui permet de tisser des liens étroits entre le produit et l'utilisateur. Notre expertise tient à la connaissance de la structure interne de Google, de la stratégie de l'entreprise et de ses produits.

Présentation de l'orateur :

Thomas Gayno : est diplômé de l'EM Lyon et a rejoint Google en 2006 en tant que *Product Marketing Manager* pour les produits Consumer de Google en France (iGoogle, Google Maps, Google Earth) avant de prendre la direction du marketing de YouTube pour la France ; en 2009, il rejoint le Creative Lab de Google à New York en tant que *Marketing Manager* ; depuis il a initié et mené avec ses équipes des projets tels que The Wilderness Downtown, YouTube Play, RO.ME, Androidify ou *Search On – Parisian Love*.

Diffusion novembre 2011