



# Comment... ... il gère la mise en place de la « règle des 20 % »

Chez Octo Technology, les consultants consacrent 20 % de leur temps à des projets personnels. Le responsable R&D suit l'application de la règle sur le terrain.

## LE PROBLÈME

À l'image des Innovation Time Off de Google, le cabinet d'architectes Octo Technology met en œuvre la règle des 20 %. Un moyen de stimuler l'innovation en interne. Il prévoit d'intégrer les clients dans cette démarche et de reproduire ce type d'organisation dans ses filiales marocaines et suisses.

## LA MÉTHODE

### 1 Une valeur fondatrice de la culture d'entreprise

La règle des 20 % a été mise en place chez Octo dès sa création, en 1998. « Elle est vite devenue une règle de pilotage de l'entreprise », explique Marc-Antoine Garrigue, directeur de la R&D d'Octo Technology. Notre cabinet peut fonctionner en ne facturant que 80 % du temps de travail des consultants. Il reste donc à ceux-ci 20 % de temps à consacrer à l'opérationnel et à l'investissement. « Ce capital de jours non facturés constitue le premier poste d'investissements de la SSII. « C'est constitutif du business model d'Octo Technology. Notre métier demande un investissement important en interne. Nous réfléchissons à la meilleure façon d'optimiser ce temps », ajoute Marc-Antoine Garrigue.

Ce temps de recherches personnelles a d'abord été utilisé pour faire de la veille et des publications papier. De l'écriture d'articles de blogs à la rédaction de livres blancs en passant par la participation à des conférences, les activités sont aujourd'hui plus nombreuses et plus variées. L'Université du système d'information (USI) est un des in-



Marc-Antoine Garrigue, responsable R&D chez Octo Technology  
 « Cette pratique favorise le travail d'équipe et les synergies entre les projets »

**OCTO TECHNOLOGY**  
**ACTIVITÉ**  
 Cabinet d'architectes en systèmes d'information, (construction, transformation du patrimoine applicatif, pilotage et industrialisation des pratiques au sein des DSI).  
**DATE DE CRÉATION**  
 1998.  
**EFFECTIF**  
 135 salariés, dont 114 consultants.  
**CA 2009**  
 15,5 ME.

### 2 Une bonne gestion du temps

vestissements les plus importants d'Octo Technology. L'occasion pour les consultants qui s'y impliquent de maintenir à jour leurs compétences sur le marché. En plus de la veille stratégique, l'USI permet « d'avoir le retour des clients sur des sujets qu'ils aimeraient voir approfondis l'année d'après », résume Marc-Antoine Garrigue.

Consacrer 20 % de son temps à une problématique personnelle, librement choisie et mise en œuvre, c'est donc l'objectif des 114 consultants d'Octo. Au manager de s'as-

surer que son équipe respecte ces quotas. « Cela dépend de chaque individu », précise le responsable R&D. Certains passent tout leur temps chez le client et ne peuvent, du coup, appliquer cette règle. D'autres vont s'investir plus facilement dans des projets internes, à l'image d'Olivier Mallafli, qui intervient les quatre cinquièmes de son temps chez le client. « Sur l'année, je consacre environ une journée par semaine à la R&D », résume-t-il. Chaque projet est porté par deux consultants. A eux de recruter les personnes les plus motivées pour le mener à bien. « Des gens qui ne sont pas dans la même équipe, peuvent travailler sur des projets internes par ce biais », précise Marc-Antoine Garrigue. Lui-même ne manage personne au quotidien. Son rôle : faire se rencontrer les bons interlocuteurs et favoriser un travail d'équipe et de synergies entre les projets. Des consultants autonomes, qui ont la main libre sur la gestion de leur R&D : c'est l'une des difficultés avec laquelle le responsable R&D a du composer. « Cela peut être source de confusion et de conflit d'intérêt », observe-t-il.

### 3 Une pratique expliquée dès l'entretien d'embauche

« Le rapport des consultants à l'entreprise est complètement différent », lance Laëtitia Riveron, directrice des ressources humaines d'Octo Technology. Elle annonce la couleur au candidat dès son entretien de recrutement : « Je lui explique qu'il passera en moyenne 80 à 85 % de son temps chez le client, et qu'il consacrerait le reste à se former, à partager, à faire des retours d'expérience, à monter des sessions de formation avec ses collègues ou à donner des cours dans son ancienne école. » Dans la pratique, cette règle sert aussi à motiver les consultants. « C'est ce temps consacré à la R&D qui m'a fait venir chez Octo, reconnaît Olivier Mallafli, en poste depuis quatre ans. Je connaissais cette règle des 20 %, on n'a pas eu à me la vendre », ajoute-t-il.

### 4 La valorisation des projets menés

Les consultants participent volontiers aux projets. C'est un bon moyen pour eux de développer leur capacité à travailler en équipe. Une réunion mensuelle, intitulée



## L'AVIS DU CONSULTANT

**Bernard Girard,**  
consultant en management

Il est l'auteur d'un blog ([www.bernardgirard.com/](http://www.bernardgirard.com/)).

### « Cette règle contribue à réduire le turnover.

Cette règle peut aider l'entreprise à conserver les meilleurs collaborateurs. C'est ce qui explique que Google a longtemps eu un faible taux de turnover. D'autres professions s'y prêtent bien : un restaurateur du Sud-Ouest de la France a proposé à son équipe de profiter de ce temps libre pour créer une carte expérimentale ! »

### « Son succès dépend de l'activité de l'entreprise.

Dans l'exemple de Google, la réussite tient au fait qu'elle concerne une population d'ingénieurs au niveau de qualification élevée. Ils sont très bons et réussissent à dégager du temps pour innover. Parfois, la pratique d'un hobby aide aussi à faire naître des projets. »

### « Il faut faire attention aux dérives.

Il ne faut pas que l'entreprise se laisse aller à fixer la règle des 20 % à 25 ou 30 %, comme ce fut le cas chez Google. Attention aussi à ne pas se retrouver avec des gens qui portent plus d'intérêt à leur projet personnel qu'à leur travail. »

## La règle des 20 % chez Octo Technology

### OBJET

• Du temps pour préparer des sessions de l'Université du système d'information, à la R&D, à la rédaction d'articles de blogs ou de livres blancs, etc. La règle, non inscrite dans le contrat de travail, est détaillée sur le site intranet de la SSII.

### PÉRIMÈTRE

• Ce sont les consultants [114] qui sont concernés par cette règle.

### CALENDRIER

• Mise en place dès la création de la SSII, en 1998.

### BÉNÉFICES

• Érige l'innovation comme une valeur importante de la culture d'entreprise.

- Favorise l'apparition de nouveaux concepts (produits et services).
- Attire des nouveaux candidats, au courant dès l'entretien d'embauche.
- Motive les consultants.
- Développe leurs compétences, notamment dans le travail en équipe.
- Met en avant leurs réalisations.
- Fidélise les consultants.
- Favorise les échanges avec les clients.

### DIFFICULTÉS

- Dégager du temps.
- Parvenir à travailler en équipe et avec un manager dont on ne dépend pas hiérarchiquement. Peut être source de confusion et de conflit d'intérêt.

« Le Vendredi de la R&D », est organisée entre la quarantaine de porteurs de projets. C'est l'occasion de faire un état des lieux de leurs travaux. Une telle règle favorise la créativité des consultants et, dans la foulée, elle permet aussi à Octo Technology de soigner son image auprès des clients. Cer-

tains d'entre eux, qui font partie de l'Université du système d'information, participent activement à son organisation et à sa production. « Nous souhaitons amplifier ce phénomène et faire adopter davantage nos outils et nos méthodes », conclut Marc-Antoine Garrigue. ■

ELISE BARBET