

Management

UT7 s'invente une gouvernance où la passion et la liberté individuelles profitent à tous

28/02/2012 - Par Stéphane Moracchini s.moracchini@collaboratif-info.fr

[Forum ouvert](#) [Management](#)

Spécialiste des méthodes agiles, cette société informatique s'en est inspirée pour mettre l'autonomie et la responsabilisation de chacun au cœur de son mode de fonctionnement. Véritable laboratoire d'expérimentation managériale, elle organise aussi chaque mois un forum ouvert, moment privilégié où ses membres partagent ce qui est important pour eux concernant l'entreprise. Une démarche collaborative qui lui permet d'avancer.

Pas de chef de projet qui distribue les tâches et contrôle leur réalisation, mais des développeurs qui définissent eux-mêmes leurs actions et rendent compte ensuite à l'équipe projet de la tenue de leurs engagements : ce principe de base de l'approche agile, UT7 en a fait son mode de fonctionnement.

« *Chacun agit ainsi en fonction de ses propres passions* », explique Eric Séguier, juridiquement gérant de la société, mais de fait lui-même simple membre parmi les autres. Une liberté qui a pour corollaire une responsabilisation de chacun, mais présuppose aussi une transparence complète des données économiques de l'entreprise.



« Avec de la passion et une visibilité sur la situation financière, les personnes prennent en général les bonnes décisions dans les actions qu'elles veulent mener »

Eric Séguier,

UT7

Raphaël Pierquin, qui a rejoint UT7 il y a trois ans, peu après sa création, travaillait auparavant dans la filiale d'une grande entreprise où il accompagnait des équipes projets pour les aider à travailler de manière plus efficace. Cette liberté, il la souhaitait. Mais il reconnaît qu'elle représente un grand changement.

« *Avoir une vue sur les finances de l'entreprise implique de prendre en compte un nombre important de paramètres, explique-t-il. L'on peut voir l'impact de nos propres actions, et cela nous force aussi à nous poser beaucoup de questions avant de prendre une décision.* »

Une démarche d'amélioration pour que tout le monde trouve sa place

De fait, la responsabilisation attachée à cette liberté peut aussi effrayer. Elle présuppose ainsi d'avoir un peu l'esprit entrepreneur et d'être motivé. Raison pour laquelle, par expérience, l'entreprise privilégie désormais les profils de seniors lorsqu'elle doit recruter.

« *Notre fonctionnement peut être déboussolant, explique Eric Séguier. Nous préférons donc recruter des personnes ayant déjà connu d'autres types de structures et réellement motivées pour creuser ce mode gouvernance atypique.* »

Pour permettre à chacun de trouver sa place, de devenir plus à l'aise dans des domaines pour lesquels il pourrait avoir moins d'appétence, l'entreprise mise par ailleurs sur un processus d'amélioration continue reposant notamment sur le travail en binômes.

Quelques règles de fonctionnement d'UT7

La transparence

Salaires, charges, trésorerie, projections... Tous les collaborateurs ont une visibilité complète sur les données économiques de l'entreprise.

Le travail en binôme

Dans une optique de partage des connaissances et d'amélioration continue, le travail en binôme est privilégié. Cela permet également de mixer les compétences, par exemple pour compenser la moindre appétence qu'aurait un collaborateur dans un domaine particulier.

Rendre compte

Tous les matins, l'équipe fait une réunion dite de synchronisation d'une quinzaine de minutes, où chaque collaborateur fait un rapide point sur l'avancement des actions qu'il a entreprises et l'organisation de sa journée.

Un avis collectif sur les recrutements

Etant donné le niveau de motivation réclamé par le fonctionnement de l'entreprise, lorsqu'un nouveau collaborateur est susceptible de la rejoindre, l'ensemble de l'équipe le rencontre dans un cadre informel afin d'être en mesure de donner un avis. Pour être recrutée, la personne doit faire l'unanimité.

Outre d'aller au-delà de ce que le métier de chacun exigerait dans une structure classique, une autre conséquence de l'autonomie dont bénéficient les membres d'UT7 est l'impératif de rendre compte de leurs actions.

Ne pas donner cette visibilité peut ainsi être source de tensions. *« C'est l'une des faiblesses du système, reconnaît Eric Séguier. Certains pourraient en profiter pour faire des choses seuls de leur côté. Mais lorsqu'une personne ne tient pas ses engagements par exemple, il y a une autorégulation, les autres lui en parlent spontanément pour comprendre. En revanche, la force de notre mode de fonctionnement est qu'avec de la passion et une visibilité sur la situation financière, les personnes prennent en général les bonnes décisions dans les actions qu'elles veulent mener. »*

Un forum ouvert pour bâtir ensemble sur les envies de chacun

C'est pour que chacun exprime au mieux ses passions qu'il y a trois ans l'entreprise a aussi fondé son mode de gouvernance sur le principe du forum ouvert.

« Nous nous étions fixé un point de rencontre régulier, afin de nous interroger sur ce que nous faisons ensemble, vers quoi nous nous dirigeons, raconte Eric Séguier. Et nous avons décidé d'expérimenter le forum ouvert comme cadre de ce rendez-vous, pour comprendre ce que chacun veut, connaître nos atomes crochus, les sujets qui nous passionnent. »



« Considérer que si chacun fait ce qui est important pour lui cela va profiter à tous, était un gros pari. Mais cela fonctionne. »

Raphaël Pierquin,
UT7

Depuis, tous les derniers jeudis du mois, la journée est consacrée au forum ouvert. Un rendez-vous non obligatoire, où s'ils le souhaitent les participants peuvent soumettre à la discussion le ou les sujets de leur choix.

Les différentes sessions de discussion qui occupent la journée abordent bien sûr des thèmes liés à l'entreprise, mais leur nature est très variée. On peut y parler conditions de vie au travail, rémunération, finances de l'entreprise... Discuter d'une idée de nouvelle offre. Faire un compte rendu d'une conférence à laquelle on a assisté. Ou bien encore répéter une soutenance de réponse à appel d'offres pour se faire challenger par les autres.

« Choisir comme modèle de gouvernance le principe du forum ouvert, et donc considérer que si chacun fait ce qui est important pour lui cela va profiter à tous, était un gros pari, confie Raphaël Pierquin. Mais cela fonctionne bien, personne n'hésite à y consacrer la journée. Le fait que chacun soit responsable de sa présence est d'ailleurs essentiel. Cela n'a rien à voir avec les réunions traditionnelles, souvent remarquables d'inefficacité car la majorité des présents sont là par obligation, sans vraiment savoir ce qu'ils y font. »

Les 4 temps d'un forum ouvert

Découverte par Harrison Owen en 1985, l'approche du forum ouvert, ou Open Space Technology, sert à structurer des discussions ou des conférences pouvant rassembler de 5 à 2000 personnes.

Le principe est qu'il n'y a pas d'ordre du jour prédéfini : chaque participant peut proposer un sujet de discussion qui lui tient à cœur, les personnes intéressées se regroupant alors avec lui pour échanger sur ce sujet.

Lire : comment Harrison Owen a inventé le forum ouvert.

1) L'ouverture

Les participants s'assoient en cercle et un facilitateur rappelle les grandes règles du forum ouvert. Même si tout le monde les connaît, reposer à chaque fois le cadre des discussions est important.

Les règles du forum ouvert sont composées de :

- Quatre principes : les personnes présentes sont les bonnes personnes ; ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver ; ça commence quand ça commence ; quand c'est fini, c'est fini.
- La loi des deux pieds : lorsqu'un participant à une session de discussion n'en apprend plus rien ou n'échange pas, il est de sa responsabilité d'utiliser ses deux pieds pour aller dans une autre session.

2) La Marketplace

Les participants qui souhaitent animer une session de discussion sur un sujet qui les passionne écrivent ce dernier sur un post-it avec leur nom. Ils annoncent ensuite le sujet aux autres et positionnent le post-it sur un tableau pour indiquer l'heure et la salle où se tiendra la discussion.

3) Les sessions de discussion

Chez UT7, elles sont en général au nombre de 10 et durent de 30 minutes à 1 heure. Mais tant que les participants ont de la passion pour une discussion celle-ci continue, au besoin ailleurs si une autre session est prévue dans l'espace qu'elle occupe.

4) La clôture

Les participants se réunissent à nouveau en cercle et le facilitateur fait tourner un bâton de parole. Chacun peut alors dire, à tour de rôle, ce qui l'a marqué au cours du forum ouvert, ce qu'il en a retenu, faire part de ses émotions, des difficultés qu'il a rencontrées, etc.

Les autres ne peuvent l'interrompre. Si une personne veut réagir à ses propos ou encore lui poser une question, elle doit attendre d'avoir à son tour le bâton de parole.

Permettant que de nouvelles choses soient dites, la clôture constitue un moment très important du forum ouvert. Elle ne s'arrête que lorsque le bâton de parole a fait un tour complet sans que personne ne parle

Pour la personne qui vient exposer une idée qui lui tient à cœur, l'enjeu d'une session n'est pas de convaincre un auditoire, mais d'emporter assez d'adhésion pour que collectivement les participants à la discussion creusent cette idée, la fassent avancer, puis aient envie de la réaliser.

La décision de réalisation d'une idée n'engagera d'ailleurs que ceux qui le souhaitent, conformément à l'un des principes du forum ouvert selon lequel les personnes présentes à la session sont les bonnes personnes, mais aussi en cohérence avec l'autonomie en vigueur dans l'entreprise.

S'il s'agit par exemple d'une nouvelle offre, les bonnes personnes pour la porter seront celles qui l'ont définie, les autres membres de l'entreprise étant libres de ne pas y participer. « *Mais montrer que ce que l'on fait a des résultats entraînera forcément une remise en question de la part de ceux qui n'étaient pas intéressés par l'idée ou se trouvaient en désaccord avec elle* », indique Eric Séguier.

Des échanges collaboratifs qui doivent déboucher sur un plan d'action

Opportunité de venir parler de ses idées, de ses envies, le forum ouvert expose à l'inverse au risque de se retrouver seul, le sujet que l'on propose pouvant n'intéresser personne. « *Cela oblige à savoir mettre son égo de côté* », remarque Raphaël Pierquin.

L'application de la loi des deux pieds, qui conduit à voir en pleine discussion des personnes quitter la session, peut quant à elle être au début déstabilisante, même si l'on s'y fait très vite.

Enfin, espaces d'échanges et d'approfondissements, les sessions conduisent à envisager beaucoup d'idées qui sont finalement abandonnées, ce qui peut être perçu comme inefficace. « *En réalité cela évite de persister dans une mauvaise idée, souligne Raphaël Pierquin. A l'inverse de certains gros projets en entreprise qui mobilisent beaucoup de monde, mais dont la plupart des gens savent dès le départ qu'ils sont voués à l'échec, et que l'on met six mois à arrêter.* »

« *L'important est que la session débouche sur quelque chose, ajoute Eric Séguier. Phosphorer, imaginer, est primordial. Mais ça l'est tout autant de partager ensuite les résultats avec les autres, que ce soit via un compte-rendu ou de manière informelle, et d'élaborer un plan d'action pour faire aboutir ce que l'on a défini.* »

Trouver le bon équilibre entre le philosophique et l'économique

Se vivant comme un laboratoire d'expérimentation, UT7 continue de tester, au-delà du forum ouvert, d'autres pratiques collaboratives de fonctionnement. L'entreprise s'est ainsi essayé à la méthode du caddyng, une démarche d'amélioration continue qui privilégie les individus et leurs interactions aux processus.

Pendant une séance de trente minutes, deux collaborateurs échangent leurs points de vue, l'un cherchant à s'améliorer, l'autre jouant le rôle de coach. Pendant leur échange, deux autres collaborateurs sont présents à titre d'observateurs. A l'issue de la séance, ces derniers effectuent un debrief. Puis une nouvelle séance peut commencer, les deux premières personnes inversant leur rôle.

Expérimentée pendant cinq mois, cette méthode jugée intéressante a cependant été abandonnée, faute de produire les résultats escomptés. Tenir un rôle de coach nécessite en effet un minimum de formation et une certaine neutralité. Par ailleurs, elle mobilisait quatre personnes pendant deux heures, ce qui représente un coût.

« *Dans une entreprise, il y a l'aspect économique : la rentabilité, l'offre, etc. Puis l'aspect philosophique, pourquoi nous sommes ensemble, pourquoi nous faisons les choses, explique Eric Séguier. Dans une organisation classique, l'économique est la priorité, le philosophique nettement moins. Nous, c'est au contraire le philosophique qui nous motive, mais avec une prise de conscience de plus en plus forte de l'économique. Vous pouvez en effet être un laboratoire, avoir les meilleures idées, être disruptif, si l'aspect économique est absent, l'entreprise sombre* », conclut-il.

Eric Séguier présentera la pratique du forum ouvert chez UT7 lors du Forum du management éthique, qui se tiendra à Paris les 15 et 16 mars prochains à Paris. Un événement sur le thème de l'innovation managériale et consacré à plusieurs formes de pratiques collaboratives : [Forum du management éthique](#)