

# Management - Rex People Centric



**Benjamin** Lacroix  
Développeur fullstack  
6 ans à Xebia



**Julien** Smadja  
Développeur fullstack  
9 ans à Xebia



@jsmadja

- ★ Le Management, un sujet à part entière
- ★ Les moments clés chez Xebia
- ★ Nos outils

# Le Management, un sujet à part entière

- ★ être connu et reconnu : J'existe
- ★ être écouté : Mes problèmes
- ★ connaître le sens de son action : Je sais pourquoi je me lève le matin

**Comment nous avons choisi, chez Xebia, de  
bouleverser notre façon de faire à plusieurs  
moments clés de notre existence**

# Les moments clés chez Xebia



Toute entreprise a un système de management, qu'elle soit petite, avec quelques employés ou un gros groupe de plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs. L'histoire que nous allons vous rencontrer c'est celle de Xebia, une entreprise de quelques dizaines de collaborateurs, plutôt jeune, une trentaine d'années pour la plupart. Ces collaborateurs travaillent chez des clients, sur des projets informatiques, dans Paris ou sa proche banlieue. Autant vous dire que pour créer un sentiment

# Historique rapide

Problème : Tout se passe bien jusqu'au moment où l'entreprise grandit et que le manager historique, celui qui s'occupait de tous ne peut plus assurer un suivi de qualité. Il est alors temps de déléguer.

La première réponse de Xebia a été de nommer des managers, mais pas n'importe lesquels. Les managers chez Xebia sont des consultants avec une **rôle** de Manager, c'est-à-dire que leur métier est avant d'être consultant, d'être par exemple Développeur sur le projet d'un de nos clients et qu'il a **en plus** une responsabilité d'encadrement de collaborateurs qui, je le rappelle, ne sont pas forcément à ses côtés.

La deuxième chose, c'est que ces managers auront la responsabilité d'au maximum 12 collaborateurs, 12 consultants, répartis aux 4 coins de Paris.

Le dernier point, est un conseil, "managez avec vos trippes". Je crois que c'est à peu près la seule formation que nos nouveaux managers auront reçu. Allez, sautez dans le grand bain et nagez.

A votre avis, que s'est-il passé ?



## Problème :

- ★ pas de formation
- ★ pas de méthode
- ★ pas de vocabulaire commun
- ★ pas d'harmonisation des façons de faire
- ★ pas de rythme, chacun fait comme il veut / comme il le sent
- ★ pas de temps pour bien faire, 12 managés, on le rappelle, avec une mission à temps plein

En 2015, nous choisissons de professionnaliser notre management, nous faisons appel au cabinet Madinier pour avoir un avis extérieur, des conseils et surtout, une formation au management, c'est-à-dire aux outils qui nous permettront d'être de bons managers.

Ce qui est mis en place :

- ★ Nous passons d'un groupe de 12 à 7 managés
- ★ Nous nous imposons un rythme de suivi en one to one toutes les 6 semaines : nous appelons cela le point feedback
- ★ Nous instaurons un rythme mensuel pour le Management Meeting, avec un ODJ préparé à l'avance

Problème :

- ★ Nomination de nouveaux managers impliquent la création de Managers de Managers
- ★ Problèmes lors des réévaluations de salaires
- ★ Une strate supplémentaire dans une hiérarchie qu'on souhaite la plus plate possible

Ce qui est mis en place :

- ★ Le management devient un des piliers officiels de Xebian avec un investissement à temps complet d'un Manager de managers, chargé d'accompagner l'ensemble des consultants managers

## Avantages :

- ★ Une cohérence sur l'accompagnement des managers
- ★ Une possibilité de donner de l'information à tous, en one to one
- ★ Une expérience de Manager Senior apportée à tous
- ★ Un accompagnateur dans les moments difficiles

Problème qu'on voit venir ... :

- Ça ne scale pas, retour à l'époque I :'-)



La structure du management doit se réinventer, sans cesse, à chaque pallier. Pour nous, c'est principalement le nombre de consultants qui rejoignent nos rangs qui nous poussent à nous remettre en question. Mais c'est aussi les raisons des départs, qui sont souvent difficiles à identifier. Ne dit-on pas qu'on quitte une entreprise avant tout à cause de son manager plutôt qu'à cause du salaire ?

According to many sources, a bad boss is also the number one reason why employees quit their job. Here's how to get along with your boss. source:

A bon boss "boss" est un manager qui doit faire...

Alors concrètement, que fait-on ?

# La culture du feedback

- ★ une communauté
- ★ une formation initiale
- ★ une formation continue
- ★ un accompagnement
- ★ des canaux de communication
- ★ de la documentation

# Le Point Feedback

Le Point Feedback est un outil, c'est une rencontre, régulière entre un manager et un managé. Ce moment il est important, pour porter de l'attention, pour donner et obtenir un regard sur son activité, de façon bidirectionnelle.

Le format classique consiste à aborder le déroulement de la mission du Xebian, les activités hors mission, appelées contributions, telles que la rédaction d'articles pour le Blog, la préparation de slots XKE ou de slots pour la Xebicon. Il est aussi le moment propice pour dire. Donner des félicitations, des encouragements mais aussi pour recadrer, conseiller, ou tout simplement écouter activement.

Pour varier le format, nous avons créé au fil des ans différentes variantes, comme le Perfect Match par exemple. Nous allons dérouler devant cet outil dont nous sommes très fiers. Il s'agit de faire noter le Xebian plusieurs critères.



# Le Perfect Match

Benjamin : le manager  
Julien : le managé

Critère	Note
DDD	7 mois
TDT	4
HSK	3
SSK	3
IPC	5
LAX	4
ASX	4

# Explication

Vous venez d'assister à un exemple de Perfect Match, chaque cas est différent. Au delà de la notation, qui pourrait se faire via un formulaire en ligne, ce qui nous importe c'est que ça ouvre la discussion sur des sujets qui n'auraient pas forcément été abordés autrement. Se demander si on progresse, si on aime sa mission, si on se sent bien dans sa propre entreprise, pouvoir en parler naturellement est le vrai gros plus du Perfect Match à titre individuel.

# Synthèse

Mais nous nous servons du Perfect Match également comme une synthèse générale, en faisant la moyenne de toutes les notes, critère par critère, mission par mission. Et tout ça, à chaque trimestre. Nous pouvons ainsi sentir le poul de la société, apporter des améliorations et savoir comment les Xebians se sentent. Pour obtenir cela, les managers reportent les notes et les commentaires dans un grand tableau.



# La communauté de manager

Pour développer ce type d'outil, nous nous appuyons sur une communauté de managers. Cette communauté se voit tous les mois, une demi-journée, construite autour d'un ordre du jour. Les ODJ changent chaque mois, ils évoluent en fonction des sujets à traiter. Regardons ensemble quelques exemples.

En tant que manager il est important d'avoir une vision plus large de l'entreprise, d'en comprendre les rouages souvent invisibles (mais pas cachés). Ainsi, nous pouvons proposer des séances d'informations sur l'activité du Commerce (un état des lieux de nos missions, des nouveaux clients, de l'état de la facturation), les axes Marketing (les événements à venir et comment les managers peuvent servir de relais), comprendre le modèle économique de la société ...

Pour être bon, pour être prêt, pour combattre la peur, il faut pratiquer, pratiquer, pratiquer. Le rôle du manager implique d'être confronté à des situations plus ou moins agréables. La façon dont un manager réagit aura une incidence majeure sur la suite de sa relation avec son managé, avec une équipe, avec des clients. Se préparer au pire, apprendre à choisir ses mots, le ton, choisir le bon moment, ne sont pas des compétences innées.

Nous croyons en l'intelligence collective. Quand on devient manager et qu'on comprend qu'une nouvelle responsabilité nous incombe, on est tenté de résoudre tous les problèmes qu'on rencontre, mais les solutions ne sont jamais évidentes une fois passé de "l'autre côté". En faisant partie d'une communauté, on sait qu'on peut bénéficier du cerveau des autres, confronter nos idées aux réticences ou à l'expérience d'autrui. Les sujets à aborder ensemble concernent à la fois les

**De nouvelles idées**

Être plus nombreux, c'est aussi avoir plus d'idées. Bien sûr, on n'échappera pas à des idées proposées par de nouveaux managers qui auront déjà été débattues voire testées et abandonnées. Pour autant, il est toujours important de les reconsidérer, soit pour expliquer pourquoi elles n'ont pas abouties, soit pour peut-être retenter l'initiative, avec un manager débordant d'énergie. Il se peut que la forme n'était pas bonne et que cette fois-ci ça marchera. Il n'est pas acceptable de balayer d'un revers de main les idées sans donner d'explications.

# L'entraide



Il arrive parfois qu'en tant que manager nous soyons dans une situation de blocage face à un managé. Sans forcément parler de conflit, il arrive qu'on soit à court d'idée pour faire grandir l'autre ou comprendre ce qui bloque la relation. Dans ce cas, un manager peut librement exprimer son désarroi au Management Meeting, sans avoir peur d'être jugé. C'est ce qui est arrivé, et c'est tout naturellement qu'un autre manager s'est porté volontaire pour assister à un des points feedbacks entre le manager demandeur et son managé : une opportunité pour tous d'améliorer la situation.

La formation

# La FAQ

C'est tout bête une FAQ, mais ça permet de garder une trace des décisions prises, des process. Vous en avez une ?

[PHOTO]

# Conclusion

# Take Away

# XEBICON19

La vidéo de cette conférence  
sera prochainement sur **xebicon.fr**

Pour en être informé, restez connecté à **@Xebiconfr**

Merci à nos sponsors

