

# EXPÉRIENCES



**L'entreprise de transport Firstgroup** résigne pour cinq ans avec Atos Origin. Le projet (30 M\$) porte sur la consolidation de ses datacenters américains.

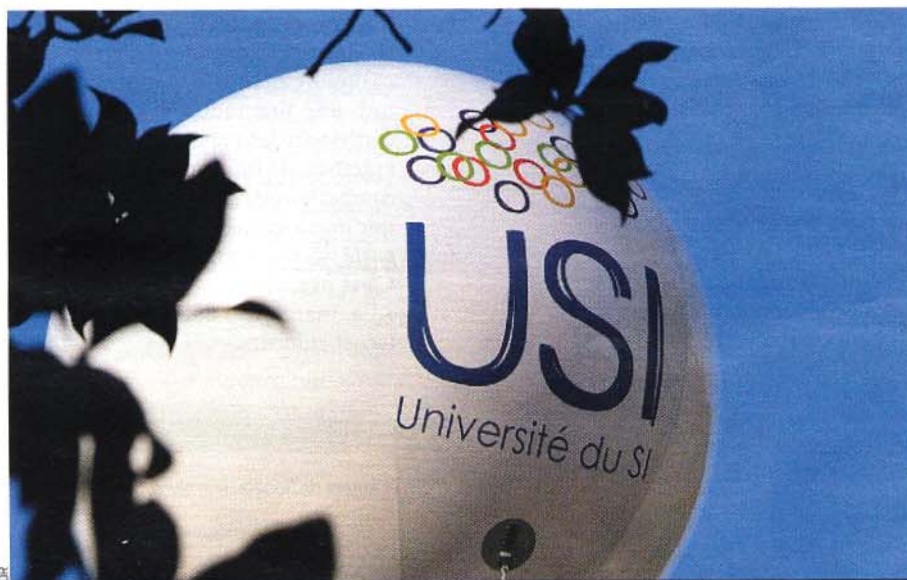
**Le CRM (42 %), la suite bureautique (39 %) et l'ERP (36 %).** Voici les trois domaines applicatifs dans lesquels les entreprises augmenteront prioritairement leurs investissements en 2011. Source : Gartner

## MANAGEMENT

# Instaurer un rapport gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses collaborateurs

Dans le monde des sociétés de services informatiques, Octo Technology se distingue par son mode de fonctionnement ancré sur l'accomplissement de ses collaborateurs. Le résultat : dix principes de management applicables dans toute entreprise.

**La SSII Octo Technology est née en 1998, en même temps que Google.** Un signe, à coup sûr ! D'ailleurs, à l'image des Googlers, les collaborateurs de ce cabinet de conseil en systèmes d'information se sont baptisés les Octos. « Nous avons construit notre société sur des valeurs humaines fortes. Aujourd'hui, alors qu'elle grandit, l'enjeu est de garder cette culture différenciatrice », affirme Ludovic Cinquin, directeur général France et cofondateur de la SSII. Dans ce contexte, la société a entamé l'an dernier un gros travail de réflexion sur le management. Un brainstorming a ainsi réuni tous les collaborateurs pour plancher sur le métier du groupe à un horizon de dix ans et bâtir une vision commune. En attendant, l'entreprise a su, au fil des ans, adopter des méthodes de management originales dont toute entreprise ou presque peut s'inspirer.



Événement annuel instauré en 2007, l'Université du SI est le moyen de fédérer les consultants de la SSII autour d'un moment fort, qui participe également à l'image de marque de l'entreprise.

## 1. Affirmer sa différence dès le recrutement

Dès l'entretien d'embauche, Octo Technology joue la carte de la différence. Les candidats retenus au premier entretien travaillent systématiquement sur des cas pratiques. Un architecte senior postulant a ainsi une semaine pour trouver les moyens de conseiller le directeur technique d'une banque dans

son projet de refonte de site web. Puis il présente ses résultats à un consultant senior. Un profil conseil planchera, lui, sur un cas orienté audit de système d'information. « Même les juniors sont mis en situation », explique Laetitia Riveron, DRH de la société. Car demander à un candidat de résoudre un problème est un bon moyen de jauger sa capacité à travailler en équipe, à réagir rapidement et à raisonner de

manière juste. L'entretien est également l'occasion, pour la SSII, d'afficher haut et fort ses valeurs pour séduire les futurs collaborateurs. « Nous essayons de leur faire toucher du doigt notre culture en mettant en avant la gestion des ressources humaines et la qualité de nos missions », s'enthousiasme François Hisquin, PDG de la SSII. Il y a encore deux ans, il rencontrait toutes les personnes que la société recrutait...

## 2. Créer et insuffler une culture forte en interne

François Hisquin l'assure : il n'a jamais réalisé d'opérations de croissance externes car il n'a jamais trouvé de société partageant la culture d'Octo Technology. Celle-ci est issue des convictions profondes du PDG, qu'il a su partager. « *Je n'ai pas le monopole des bonnes idées, c'est un de mes traits de caractère. Je ne dis pas à mes équipes ce qu'elles doivent faire, je les responsabilise. Elles prennent des initiatives alignées sur la vision que j'ai définie. Pour moi, l'innovation vient de partout* », explique-t-il. Les valeurs de l'entreprise – culture du partage et de l'entraide, du feedback, du collectif, plaisir, honnêteté, audace, excellence... – ne sont pas diffusées de façon descendante, mais par les Octos eux-mêmes, lors des petits déjeuners d'intégration, par exemple. C'est d'ailleurs de manière collaborative que les salariés de la SSII ont rédigé (et édité) l'ouvrage *Partageons ce qui nous départage*, dans lequel, avec beaucoup d'humour, ils décortiquent quelques-unes de leurs méthodes de management, ainsi que les trucs et les astuces utilisés entre collègues ou chez le client.

## 3. Favoriser le feedback de ses équipes

Afin d'éviter qu'un manager ne croise ses équipes qu'une seule fois par an, lors de l'entretien où il leur fixe des objectifs parfois déconnectés de la

## CHIFFRES CLÉS

**Société :** Octo Technology.  
**Activité :** cabinet de conseil en systèmes d'information.  
**Implantations :** Paris (siège), Rabat, Lausanne, Bruxelles.  
**CA 2010 :** 18,2 M€ (croissance de 18 % par rapport à 2009).  
**Effectif :** 156 personnes, dont 141 consultants et 4 gestionnaires RH.  
**Temps de formation en 2010 :** 6,5 jours par consultant.  
**Turnover :** 6 % en moyenne sur les cinq dernières années.

réalité, une pratique baptisée O3 (One on One) a été instaurée. Une fois par semaine, idéalement à jour et heure fixes, le responsable rencontre chacun de ses collaborateurs durant une demi-heure. Ce dernier fait le point sur sa mission et recueille un feedback sur son travail. Ces rendez-vous sont l'occasion de définir des mini-objectifs qui, une fois réalisés, permettront d'atteindre les maxi-objectifs fixés en entretien de fin d'année. « *Ayant une équipe de huit consultants, j'y consacre une demi-journée par semaine. On ne parle pas toujours de travail, d'ailleurs. C'est agréable !* », reconnaît David Alia, manager du secteur média, internet et loisirs.

## 4. Stimuler l'innovation avec la règle des 20 %

Chaque Octo est libre d'employer en moyenne 20 % de son temps à des recherches ou projets personnels ou collectifs. Dans la pratique, ce taux est plutôt de 30 % pour les seniors et de 10 % pour les juniors. Cette règle, qui existe dans les laboratoires de recherche de 3M ou chez Google, est très utile dans un métier où les compétences évoluent en permanence. « *Si l'on veut s'améliorer et se remettre en cause, il faut avoir du temps disponible* », explique Ludovic Cinquin. Les managers s'assurent en fin d'année, lors des entretiens annuels, que la règle a bien été respectée et que les projets ont donné des résultats concrets. « *Ce temps passé hors mission est un facteur de motivation* », précise Laetitia Riveyron. Les consultants peuvent tenir un blog, participer à des conférences ou en organiser, rédiger des livres blancs ou d'autres types d'ouvrages, développer des offres de conseil, ou encore contribuer à la préparation de l'Université du système d'information (USI), organisée chaque année par Octo Technology.

## 5. Le développement personnel mis en avant

En 2010, les collaborateurs de la SSII ont passé en moyenne 6,5 jours en formation. À côté des stages techniques, plus de la moitié des cursus ont concerné le développement personnel. Avec des formules originales, comme le Change Club : toutes les deux semaines, les consultants se font coacher une demi-journée pour améliorer leur efficacité individuelle (apprendre à écouter un client, à dire non...) ou leur gestion d'équipe (accompagner le changement, motiver...). Ils développent également leurs compétences dans le cadre des BOF (Birds of a Feather) : un jeudi par mois, « *les Octos parlent aux Octos* » de leurs missions, sous l'angle technologique ou métier. En outre, ils animent régulièrement chez les clients des ateliers sur des thèmes variés. Pour former les nouveaux arrivants à ces rencontres, un consultant passe une demi-journée à observer son collègue chez le client, avec débriefing à la clé. C'est l'opération Vis ma vie, un concept inspiré de l'émission télévisée de TF1. En marge des formations, Octo Technology a pris une initiative rare : tous les collabora-

### L'AVIS DE L'EXPERT



**Bernard Girard**, expert en management et auteur de *Google : une révolution dans le management* (Fyp éditions)

« Il y a une pointe de nombrilisme dans leur management »

**La création de l'USI contribue à la bonne image de l'entreprise auprès de ses salariés.** L'accès libre et gratuit à des livres aussi. Cette dernière initiative est d'ailleurs très originale. Octo Technology s'affiche comme une société dans laquelle on peut penser et s'ouvrir l'esprit. L'organisation d'échanges

entre pairs est également une excellente manière de faire circuler les idées et les connaissances.

**Favoriser les entretiens informels est une bonne chose.** Mais la SSII semble manquer d'outils de mesure et de données précises pour échanger sur du concret.

Google utilise beaucoup cette pratique, mais avec énormément de statistiques et de chiffres à l'appui. Enfin, il y a, à mes yeux, une pointe de nombrilisme dans leur façon de faire. Managers et collaborateurs semblent passer beaucoup de temps à se regarder dans le miroir et à s'analyser. Trop peut-être ?

teurs peuvent commander les livres dont ils ont besoin pour se former et maintenir à jour leurs compétences. Les ouvrages préférés des Octos sont offerts aux nouveaux arrivants.

## 6. L'émulation autour d'événements fédérateurs

L'idée de l'USI a germé en 2007, alors que François Hisquin s'ennuyait à une conférence Gartner... Cette université rassemble chaque année près de 350 personnes, geeks ou patrons informatiques. Outre le bénéfice business (Octo Technology se différencie des autres SSII et entretient une image innovante auprès de ses clients), l'événement fait sans aucun doute la fierté du groupe. L'an dernier, l'université a mobilisé une quarantaine de personnes en interne, dont la moitié a animé des sessions. Tous les Octos sont invités. D'autres rituels fédérateurs ont été mis en place. Une fois par an, les collaborateurs volontaires consacrent une journée (l'Octo Day) à des tâches collectives, qu'ils choisissent eux-mêmes, afin d'améliorer leur quotidien (séances photo, préparations culinaires, amélioration des locaux, etc.). L'an dernier, ils étaient une centaine à participer.

## 7. Agir en toute transparence

Octo Technology a opté pour un mode de fonctionnement très particulier. Comme l'explique Laetitia Riveon, l'entreprise s'inspire du modèle open data (ouverture des données publiques). « Notre système de gestion interne est "ouvert". Il permet à tout le monde – chefs, stagiaires ou consul-



### L'AVIS DE L'EXPERT

**Ricardo Croati**, expert en management et président de France Training

« Leur culture du feedback est peut-être excessive »

#### Octo Technology est innovant dans sa gestion des ressources humaines.

Son dirigeant a compris que la performance de l'entreprise passe par celle des individus. La SSII donne toutefois l'impression d'être assez centrée sur elle-même, avec une culture du feedback qui peut être excessive, des formations maison... Dans

les entreprises françaises, les salariés attachent encore de l'importance à un management plus traditionnel, plus dirigiste.

#### La rencontre régulière du manager avec chacun de ses collaborateurs n'est pas une idée nouvelle.

Mais une fois par semaine, cela me paraît excessif

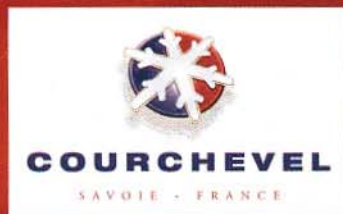
et contre-productif. Pour que ces entretiens soient efficaces et ne nuisent pas à la responsabilisation des consultants, il est préférable de définir un cadre précis, avec un objectif clair et un support écrit, et de permettre vraiment aux individus de s'exprimer librement, durant plus d'une demi-heure et une fois par mois.

tants – de saisir les comptes rendus d'activité ou les notes de frais, de lancer la facturation... », raconte-t-elle. Un tel système repose sur la confiance. Le consultant est libre a priori, et s'il enfreint les règles, en prenant au passage le risque d'être mal jugé par ses pairs, le problème est réglé a posteriori. Cette transparence, l'entreprise envisage de l'appliquer également aux salaires. Une telle politique a potentiellement comme bénéfice d'éviter de trop gros écarts dans les rémunérations, mais elle oblige également à réfléchir sur les motifs d'attribution des augmentations ou des primes. La SSII reconnaît d'ailleurs travailler aujourd'hui sur le niveau des salaires, jugés par certains collaborateurs « un peu en dessous du marché ».

## 8. Remettre sans cesse en cause ses pratiques

Chez Octo Technology, la culture du feedback est extrêmement développée. Chaque jour, des managers et des collaborateurs se livrent, par exemple, au Perfection Game. L'objectif est de recueillir les avis de collègues volontaires sur l'article de blog qu'ils viennent d'écrire, une présentation à soumettre au client, une conférence à animer dans le cadre de l'USI, etc. Les collègues notent l'exercice de 1 à 10, en respectant deux règles : d'abord, leur critique est forcément constructive (« J'aurais mis 10 si tu avais... ») ; ensuite, ils ne doivent pas en profiter pour régler leurs comptes avec la personne. Le Perfection Game reste une opinion personnelle : libre à celui qui l'a sollicité de

# IT for BUSINESS FORUM



Le Forum des Dirigeants d'entreprise face aux Nouvelles Technologies

7 au 9 avril 2011

[www.itforbusinessforum.com](http://www.itforbusinessforum.com)

prendre ou non en compte les commentaires. Dans la même logique, les Octos ont introduit ce qu'ils appellent le kifomètre. Un outil utile, par exemple, pour un manager qui veut s'assurer que les consultants apprécient toujours de travailler sur leur mission ou pour détecter un problème d'ambiance dans son équipe. L'exercice se fait anonymement : chaque participant à un projet envoie à l'animateur un petit papier, là encore avec une note de 1 à 10, pour dire s'il a toujours du plaisir à travailler sur le sujet. La SSII a aussi réfléchi à améliorer l'efficacité de ses réunions. Pour cela, elle a introduit une boîte à meuh dans les salles de réunion. Ainsi, chaque participant a la possibilité d'y recourir lorsqu'il estime qu'une personne est hors sujet. Le système fonctionne, car il a été proposé par les Octos eux-mêmes.

## L'AVIS DU CONSULTANT INTERNE



**Marc-Antoine Garrigue**, responsable R&D chez Octo Technology

« Nous nous enthousiasmons facilement et sommes contents d'aller travailler chaque matin »

**J'ai découvert Octo Technology en lisant leur livre sur les serveurs d'applications.** J'ai été embauché en 2001, en tant que consultant. Je pensais rester quatre ans et devenir architecte de système d'information chez un client. Finalement, je suis devenu architecte senior. J'ai rejoint la direction technique et me

suis occupé de structurer et d'organiser la R&D. J'ai pu exercer mon entrepreneuriat en créant une cellule d'incubation de projets.

**En dix ans, la SSII a fortement évolué mais les fondements de sa culture n'ont pas beaucoup changé.**

Nous sommes une société en fin d'adolescence, en passe

de devenir adulte. Nous nous enthousiasmons facilement, ce qui se traduit par une façon un peu maladroite de communiquer à l'extérieur, à la limite de l'arrogance. Notre mode de management, qui laisse une part importante à la dimension affective, participe beaucoup au fait qu'on est content d'aller travailler chaque matin !

## 9. Proposer des trajectoires de carrières claires

En dépit de sa croissance, le nombre de postes en management à pourvoir chez Octo Technology est limité. Comment offrir, dès lors, des perspectives de carrière aux consultants seniors ? L'an dernier, la direction des ressources humaines a beaucoup planché sur le sujet et recueilli l'avis des Octos par le biais de groupes de travail. Deux grandes voies d'évolution se sont dégagées : le conseil, avec cinq stades

différents (consultant junior, confirmé, senior, référent et principal), et la réalisation de projets informatiques d'envergure. Il est aussi possible de devenir speaker, c'est-à-dire porte-parole de l'entreprise en France et à l'étranger. Ces trajectoires étant définies, la DRH a une méthode particulière pour recruter en interne. Lorsqu'un poste de consultant référent est ouvert, les managers proposent des candidats au comité de direction, qui donne son avis. Ensuite, la DRH organise un sondage anonyme en suggérant le nom d'un consultant aux Octos. « A ce niveau d'expérience, il doit être reconnu unanimement », explique Laetitia Riveron. Tous les Octos ont été informés préalablement des quatre critères précis qui rendent éligible un candidat. Pour le poste de référent, en l'occurrence, il doit avoir déjà mené des missions stratégiques au niveau de la direction générale ou de la DSI chez le client, avoir été directeur technique d'un projet de plus de dix personnes, etc. La participation des collaborateurs est facultative, mais s'ils se prononcent contre un candidat, ils ont à motiver leur réponse de manière factuelle.

gement. Les résultats ont été restitués aux équipes et elles ont ainsi pu prendre conscience collectivement de leurs défauts et des points à améliorer. Formaliser davantage les process est l'un des chantiers. Pas facile dans un groupe qui baigne depuis au moins trois ans dans la culture du Lean (démarche d'amélioration continue). « Nous souhaitons nous améliorer sur le pilotage de notre activité par les chiffres et mettre en place, par exemple, plus d'indicateurs pour établir les priorités et éviter ainsi d'émettre cinq idées par jour !, explique François Hisquin. Ajouter une nouvelle offre tous les six mois à ses limites. Il faut savoir abandonner certains sujets. » Même son de cloche chez David Alia. « C'est notre côté start up. Nous n'aimons pas les process. Et en même temps, nous nous rendons bien compte qu'il y a des limites. Nous avons trop tendance à reposter dix fois la même question ! », exagère-t-il. Autre axe d'amélioration : être moins arrogant. L'idée, relevée notamment dans le cadre de l'audit, hante tous les Octos et sur ce point, l'état d'esprit semble sain : nous le savons, mais nous nous soignons ! L'explication ? Les Octos sont souvent des passionnés, des geeks dans l'âme, avec parfois des certitudes indémontables... « Nous avons une image arrogante, une dose de fierté sur certains sujets, reconnaît Ludovic Cinquin. J'essaye de le tempérer et de pousser les gens à s'ouvrir vers l'extérieur. »

SANDRINE CHICAUD

## À LIRE

### Les ouvrages de référence d'Octo

➤ **Rework**, par Jason Fried et David Heinemeier Hansson.

Les auteurs livrent leur retour d'expérience sur douze ans d'existence dans le monde du développement logiciel.

➤ **4-Hour Workweek**, par Timothy Ferriss.

Un livre diabolique pour un employeur, puisqu'il explique comment gagner 40 000 \$ par mois en ne travaillant que quatre heures par semaine dans un endroit paradisiaque.

➤ **Behind Closed Doors : Secrets of Great Management**, par Johanna Rothman et Esther Derby.

Cette histoire d'un manager qui prend ses fonctions dans une équipe de développement est l'occasion de donner une belle leçon de management opérationnel.

## 10. Soigner ses défauts collectivement

Les Octos parlent assez librement de leurs limites. Avant le grand brainstorming de l'année dernière, le groupe avait fait appel à un cabinet extérieur pour auditer ses méthodes de mana-