

Guide
DU GESTIONNAIRE
FX



TABLE DES MATIÈRES

LE MOT DE DAVID.....	3
LE <i>WHY</i> DE FX.....	4
NOTRE CULTURE/NOS VALEURS.....	6
LE RÔLE DU GESTIONNAIRE.....	7
DES PRINCIPES DE GESTION QUI NOUS TIENNENT À CŒUR.....	7
LA DÉLÉGATION.....	8
NOS RELATIONS CLIENTS.....	9
CODE DE VIE – HARCÈLEMENT.....	9
MILIEU DE VIE – TÉLÉTRAVAIL.....	9
L'ACQUISITION DE TALENTS.....	11
LES ENTREVUES – L'EXPÉRIENCE CANDIDAT.....	11
L'INTÉGRATION.....	12
LA MOBILISATION.....	14
ACTIVITÉS DE <i>TEAM BUILDING</i>	14
RESTER ALIGNÉS ET CONNECTÉS.....	15
LES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPI).....	16
LA FORMATION ET LE <i>COACHING</i>	16
LE COURAGE MANAGÉRIAL.....	16
LA SÉPARATION AVEC UN EMPLOYÉ.....	16
LA GESTION DU CHANGEMENT.....	17
LA RÉMUNÉRATION.....	18
CHANGEMENT DE RÔLE ET DE TITRE.....	18
LES VACANCES.....	18
L'IMPORTANCE DES FEUILLES DE TEMPS.....	18
LIVRE DE RÉFÉRENCE.....	19
ÉCOSYSTÈME.....	19
CONCLUSION.....	19

LE MOT DE DAVID

Comme l'explique le *Guide de la culture*, chez FX on s'est donné la mission de garder nos valeurs et notre culture au cœur de nos décisions, et ce, tout en gardant à l'esprit les enjeux avec lesquels on doit composer vu la croissance rapide de FX. Afin de poursuivre notre évolution tout en restant connectés à nos valeurs, il faut bien s'entourer, c'est un élément crucial de notre réussite.

C'EST ICI QUE VOTRE RÔLE DE GESTIONNAIRE PREND TOUT SON SENS : SAVOIR S'ENTOURER ET RETENIR LES TALENTS, C'EST LA BASE DU SUCCÈS!

Il est essentiel que tous chez FX vivent la même expérience employée et ce, peu importe le département dans lequel ils travaillent. Chaque gestionnaire tient donc un rôle de première importance pour lequel les prochaines pages dressent un portrait global des attentes et des objectifs. Ce guide capture l'essence de ce qui doit être fait, mais il va sans dire que c'est votre personnalité qui doit faire en sorte que les gens aient envie de travailler pour vous, et non le fait d'occuper un rôle de gestion. Il vous revient donc d'être le meilleur de vous-même, et ce dans l'humilité et l'authenticité.

LE why DE FX

Tout a commencé en 2002, dans un garage. FX a été fondé avec l'ambition d'être une entreprise différente, se distinguant par le fait de conserver ses clients et ses employés au cœur de ses décisions, et de devenir une alternative aux grandes entreprises.

Aujourd'hui, FX est un compétiteur aux gros joueurs de l'industrie, ce qui est une belle réussite en soi, et c'est ce qui nous fait prendre conscience de l'importance de continuer à miser sur la création de relations mutuellement bénéfiques, autant avec nos clients, nos employés que nos partenaires. C'est notre ADN et la raison pour laquelle nous sommes si différents! Et c'est votre rôle de le faire vivre dans vos équipes!

LE comment

En tant que gestionnaire chez FX, il est crucial que vous fassiez preuve de leadership mobilisateur menant les équipes à performer tout en vivant notre culture différenciatrice.

Que vous soyez chef d'équipe, *coach*, *teamlead*, *chapter lead*, VP ou *leader* (peu importe le titre!) ce guide a été conçu pour vous, dans le but de vous aider à comprendre les attentes et de vous supporter dans votre fonction.

Vous trouverez dans cette lecture des éléments plus *soft*, mais aussi certaines procédures à suivre pour faciliter votre cheminement. Il est donc important de le lire en détail, de le comprendre et de poser les bonnes questions pour l'approfondir si nécessaire.

Bonne lecture!



Nos valeurs nous inspirent



WORK SMART

//// **Gardons le focus** – Soyons maîtres de la gestion de nos priorités. //// **Soyons efficaces** – Passons le maximum de notre temps sur des actions à valeur ajoutée. //// **Soyons responsables** – Prenons nos responsabilités jusqu'au bout et faisons le petit plus! //// **Trouvons des solutions** – Identifier un problème, c'est la partie facile. Chacun d'entre nous doit prendre action pour trouver la solution et la mettre en application.

Avançons ensemble

Travaillons ensemble
Chacun a son rôle à jouer.
« C'est en équipe qu'on gagne la coupe Stanley, pas avec une gang de vedettes ».



AVOIR DU **fun** EN PERFORMANT

Innovons ensemble – Différencions-nous ! Prenons le temps de mettre de l'avant des idées créatives, petites ou grandes.

Faisons preuve d'humilité – Mettons notre égo de côté. Avoir raison n'est pas ce qui compte, nous travaillons dans un but commun.

Mettons notre switch à ON!



Faisons preuve de dynamisme ! Nous sommes tous responsables de l'énergie que nous apportons au travail.

Soyons ouverts

Ayons le courage de nous dire les vraies choses, de façon positive. Tout se dit, dans le bon contexte, avec les bons mots et le bon ton. Nous ne tolérons pas les attitudes négatives.

Célébrons les bons coups

Ce n'est pas ce qui manque chez nous!



PRENONS à COEUR

Cultivons nos relations avec nos collègues, nos clients, nos partenaires et notre communauté. Ne prenons personne pour acquis.



Nos collègues : offrons un environnement sain, stimulant et flexible, un milieu d'apprentissage et d'échange dans la transparence.

Nos clients : offrons un service WOW et bâtissons des relations mutuellement bénéfiques.

Nos partenaires : ils font partie de notre équipe, prenons-en soin.

Notre communauté : contribuons à notre façon. Partageons et redonnons.

NOTRE CULTURE/NOS VALEURS

Chez FX, nos valeurs et notre culture, on y tient plus que tout et elles sont non négociables! Comme gestionnaire, vous devez les connaître et en être un ambassadeur et une référence.

Vous devez les vivre et vous assurez de les faire respecter dans vos équipes. Vous devez vous y référer autant pour prendre des décisions d'affaires à l'interne qu'avec nos clients. Il est donc important que vous preniez le temps de vous les approprier et d'en discuter avec vos collègues, votre équipe et même vos clients pour savoir comment elles se traduisent dans votre quotidien. Elles sont la base de toutes nos relations. Elles nous servent dans l'attrait et l'embauche de nouveaux talents, dans le développement et le *coaching* de nos gens ainsi que dans la gestion de la performance. Il y a toujours des ajustements en cours dans une relation, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, et c'est tout à fait normal. Il faut donc communiquer, se comprendre et s'ajuster pour que cette dernière soit mutuellement bénéfique.

Nos valeurs sont si importantes que nous les sondons auprès de tous les employés. Nous voulons savoir s'ils les vivent dans leurs équipes, mais aussi dans leurs interactions avec les autres départements. Sachez que s'il existe des enjeux en lien avec la culture ou les valeurs dans votre département, il est de votre responsabilité d'établir un plan d'actions avec l'équipe *Personnes et culture* pour remédier à la situation.

De plus, n'oubliez pas qu'il appartient à chacun de nous de protéger notre culture et de se permettre d'intervenir auprès de tout collègue, ou même client, qui fait un écart de valeur face à nous ou à un membre de notre équipe.

LE RÔLE DU GESTIONNAIRE

Bien que le rôle de gestionnaire soit différent d'une équipe à l'autre en fonction du mandat octroyé, il existe des éléments communs à tous. À sa plus simple expression, le rôle du gestionnaire est d'être imputable des résultats sous sa responsabilité tout en mobilisant et retenant les talents. Ceci implique de comprendre le plan stratégique et les objectifs d'FX afin de générer de la performance dans un contexte qui respecte nos valeurs et notre culture.

Évidemment, ça commence par l'appropriation de la vision et de la mission d'FX pour la traduire en une vision et des objectifs adaptés à chaque département. Les autres éléments seront :

- Le plan d'actions
- La technologie utilisée
- Les talents dont vous vous entourez
- La mobilisation et le développement des équipes
- La mise en place de processus efficaces et leur suivi (KPI)
- La satisfaction de nos clients
- Inspirer les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes

C'est un privilège d'occuper ce rôle puisque vos décisions quotidiennes ont un impact direct sur le succès d'individus qui comptent sur vous.

Plan stratégique d'FX
+
Objectifs



Valeurs
et culture

**GÉNÉRER DE LA
PERFORMANCE**



DES PRINCIPES DE GESTION QUI NOUS TIENNENT À CŒUR

En plus de nos valeurs, voici des principes et des comportements qui sont également une composante de notre culture.

Ce qu'on aime

(COMPORTEMENT SOUHAITÉ)

	CE QU'ON NE VEUT PAS
Reconnaître les autres et faire preuve d'humilité.	La supériorité hiérarchique. Prendre toute la place et/ou le crédit qui revient aux autres.
L'authenticité. Les gens vrais – pas de <i>bullshit</i> .	L'hypocrisie. Les gens qui sont plus gentils avec la direction qu'avec leurs employés. La politique, ça nous donne des boutons.
Montrer sa vulnérabilité.	Blâmer les autres, ne pas admettre ses torts ou s'excuser, cacher ses faiblesses.
Les gens positifs, axés sur les solutions et qui dégagent une belle énergie.	La négativité, les <i>chialeux</i> , la victimisation. Les gens qui trouvent des problèmes à chaque solution.
Faire preuve de courage et adresser les situations difficiles.	Laisser les choses s'envenimer.
Aligner les équipes dans un but commun. Inter-départements.	Travailler en silo, oublier qu'on fait partie d'un écosystème. Créer une sous-culture à celle d'FX.
L'honnêteté. Se dire les vraies choses.	Cacher volontairement des situations ou embellir la réalité.
Déléguer, faire confiance aux autres et les rendre autonomes.	Le besoin d'être au centre de tout. Ne pas former les gens à prendre plus de responsabilités et de <i>ownership</i> .
La conscience de soi. Être ouvert et souhaiter grandir.	Demeurer inconscient de ses forces et faiblesses, ne démontrer aucune ouverture au <i>feedback</i> constructif.
Être au service de l'autre.	Les gens dans l'égo.

LA DÉLÉGATION

En tant que gestionnaire impliqué au sein de l'équipe élargie des leaders de FX, la délégation efficace fait partie de vos responsabilités. Elle est aussi importante dans notre travail au jour le jour que dans la gestion d'une équipe ou encore dans la poursuite de nos objectifs d'affaires. La délégation peut prendre plusieurs formes : déléguer à un membre de son équipe ou recevoir une délégation de son collègue, de son leader ou même de son employé. Déléguer, c'est non seulement un art, mais aussi une technique qui peut se développer facilement.

Tout d'abord, clarifions que déléguer ne signifie pas se décharger d'une responsabilité. Il s'agit plutôt d'impliquer des gens qui sont à même d'accomplir une tâche et d'arriver à un meilleur résultat que si on l'accomplissait seul. Toutefois, c'est le gestionnaire qui demeure imputable face à l'organisation. Il est donc important que cette délégation soit claire et efficace, et que vous ayez confiance que les attentes soient rencontrées à terme.

Quel est l'objectif, le résultat attendu ?

Quel est le besoin d'affaires poursuivi ?

Qui sont les intervenants clés ?

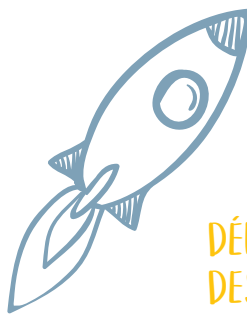
Quelle est la date d'échéance ?

Quel est le degré de précision requis, le niveau de qualité attendu ?

En clarifiant ces questions, le gestionnaire qui délègue s'assure de transmettre les paramètres nécessaires à l'atteinte de l'objectif attendu.

Il est important de valider que ces paramètres soient bien compris de la personne à qui l'on délègue. Cela peut se faire de différentes façons, soit en posant des questions de contre validation ou en rephrasant certains éléments. Un silence complet de l'interlocuteur peut parfois cacher une incompréhension qu'il vaut mieux éclaircir dès le début. C'est la responsabilité du gestionnaire d'identifier où se situe la compréhension de chaque employé, de *coacher* et de fournir l'encadrement nécessaire aux besoins distinctifs de chacun. Au besoin, n'hésitez pas à demander de l'aide à vos collègues plus expérimentés ou à un membre de l'équipe *Personnes et culture*.

Souvenez-vous qu'ultimement, le leader est au service des membres de son équipe. Votre soutien pour les aiguiller, les *coacher* ou supprimer des bloquants est essentiel. La délégation est de première importance pour assurer le succès d'une équipe en croissance et en développement !



**DÉLÉGUER, C'EST IMPLIQUER
DES GENS QUI SONT À MÊME
D'ACCOMPLIR UNE TÂCHE
ET D'ARRIVER À UN MEILLEUR
RÉSULTAT QUE SI ON
L'ACCOMPLISSAIT SEUL.**

NOS RELATIONS CLIENTS

On s'entend tous sur une chose : sans clients, FX n'existerait pas! Depuis nos débuts, on a misé sur nos valeurs et notre authenticité pour bâtir des relations saines avec nos clients. D'ailleurs, on considère les contrats clients comme des guides et non comme une finalité en soi. On veut que l'ouverture et la flexibilité soient à la base de nos relations. Des relations que l'on cherche à bâtir sur du long terme avec

une vision toujours axée sur des solutions gagnant-gagnant dans le but d'offrir une expérience client exceptionnelle. Gardez toujours cette réalité en tête puisque chacun de nous a un impact sur nos relations clients.

CODE DE VIE – HARCÈLEMENT

Soyons clairs, chez FX on ne tolère aucune forme d'harcèlement, qu'il soit physique, sexuel ou psychologique. En tant que gestionnaire, vous devez être un modèle à suivre, et ce en tout temps. De plus, par votre rôle, il est attendu de vous que vous restiez alerte à toute forme de harcèlement et à ce que vous dénonciez toute personne susceptible d'enfreindre notre code de vie. D'ailleurs, nous encourageons qui que ce

soit à dénoncer tout type de comportement non souhaité auprès de l'équipe Personnes et culture, qui gèrera la situation en toute confidentialité. Notre politique complète à ce sujet se trouve dans le guide des politiques.

MILIEU DE VIE – TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail existe chez FX et plusieurs personnes en jouissent. Mais attention, ce n'est pas un droit acquis et ce n'est pas pour tout le monde : il s'agit d'un privilège. Il est de la responsabilité du gestionnaire de mettre en place des façons de faire afin d'assurer la performance de l'équipe malgré les absences du bureau. Au gestionnaire donc de juger si le télétravail est opportun, de faire

en sorte que les attentes de performance soient très claires et de s'assurer de mettre en place des outils de communication spécifiques, des horaires de rotation, des rencontres régulières en personne avec les groupes et du *coaching* à distance.

DEPUIS NOS DÉBUTS, ON A MISÉ SUR NOS VALEURS ET NOTRE AUTHENTICITÉ
POUR BÂTIR DES RELATIONS SAINES AVEC NOS CLIENTS.

SAVOIR
S'ENTOURER
ET RETENIR
LES TALENTS,
C'EST LA BASE
DU SUCCÈS.

L'ACQUISITION DE TALENTS

Le processus d'embauche est une grande responsabilité du leader puisque bien s'entourer est la clé du succès. La bonne personne, avec le bon profil, dans le bon poste fait toute la différence. Pour y arriver, il est important que le gestionnaire apprenne à bien se connaître lui-même ainsi que les membres de l'équipe afin de s'assurer du *fit* de compétences, mais surtout du *fit* de culture. Bien s'entourer c'est aussi ne pas avoir peur d'embaucher des gens plus qualifiés que soi. Entourez-vous de gens qui ont des profils de personnalités différents du vôtre pour bien vous compléter ainsi que votre équipe. Assurez-vous aussi d'évaluer la maturité et la complexité des opérations de votre équipe pour bien balancer le mélange de personnes juniors et séniors dans le but de répondre à nos besoins, surtout dans un contexte de croissance et d'acquisition. De plus, pour trouver la perle rare, il faut être capable de prendre la décision d'attendre si les personnes rencontrées ne sont pas les bonnes!

N'oublions pas qu'une mauvaise embauche coûte plusieurs milliers de dollars à l'entreprise (on parle d'un minimum de 20 % du salaire de l'employé). Sans compter qu'un mauvais *fit* peut devenir toxique et ralentir la vitesse organisationnelle. Il importe donc de se mettre la barre haute et de ne faire aucun compromis : embauchons les bonnes personnes pour FX et donnons-leur les outils du succès. Personne n'est parfait, mais une équipe peut l'être!

LES ENTREVUES – L'EXPÉRIENCE CANDIDAT

On a tous un style différent en entrevue et c'est très bien comme ça! Ce qui prime chez FX, c'est que les gens vivent une expérience candidat extraordinaire – qu'ils soient retenus ou non.

Ça passe par le premier contact téléphonique, l'accueil chaleureux, la ponctualité et bien entendu la rencontre en soi pendant laquelle on apprend à se connaître de façon mutuelle dans une atmosphère conviviale. C'est important de considérer cet entretien comme un échange bidirectionnel et de dépeindre le vrai portrait de la situation. Par exemple, si la personne devra nous aider à créer un sens du chaos existant, et bien il faut d'abord avoir l'humilité de le lui dire et ensuite il faut s'assurer qu'elle soit enthousiasmée par le mandat et non en avoir peur. Ne mettons pas de gants blancs – *It is what it is!*

Impliquez les collègues dans les entrevues. Ça permet d'avoir une vue d'ensemble et donne l'occasion de discerner le *fit* et la complémentarité en plus de permettre aux membres de l'équipe et au candidat de voir s'ils ont de l'intérêt à travailler ensemble.

Une fois le processus terminé, le gestionnaire se doit de donner du *feedback* au candidat, qu'il soit positif ou constructif, c'est la base du respect. On sait que 66 % des gens parleront en mal d'une entreprise qui ne donne pas de suivi à une entrevue. Le monde est petit et une réputation se bâtit une personne à la fois! Dans le cas où une personne ne soit pas retenue, elle doit avoir le sentiment d'avoir été traitée avec respect à travers une expérience candidat *cool* et professionnelle.

Le processus d'entrevue est terminé et vous avez trouvé la perle rare? Le temps est venu de préparer une offre d'emploi avec l'aide de l'équipe *Personnes et culture* afin de rédiger une offre qui respecte l'équité interne en termes de conditions offertes.

L'INTÉGRATION

Après avoir investi autant de temps et d'énergie à trouver la bonne personne, il importe d'en faire autant pour son intégration. C'est un fait : 70 % des employés sont enclins à rester plus longtemps dans leur emploi s'ils vivent une belle intégration! Le gestionnaire a la responsabilité de s'assurer que tous les éléments soient en place pour que le nouvel employé vive une intégration mémorable. Il s'agit d'un investissement qui s'étend au-delà de la première journée : une intégration s'échelonne sur plusieurs semaines, voir des mois! Vous devez vous investir à fond afin que la personne continue de vivre une expérience WOW!

Une trousse d'intégration avec la marche à suivre complète est disponible. À la page suivante, vous trouverez un aide-mémoire comprenant la liste de tâches en lien avec ce processus.



**VOUS DEVEZ VOUS INVESTIR À FOND
AFIN QUE LA PERSONNE CONTINUE DE VIVRE
UNE EXPÉRIENCE WOW!**

OUTILLER POUR LE SUCCÈS = OBJECTIFS CLAIRS + FEEDBACK RÉGULIER + ACCOMPAGNEMENT



2 semaines avant

LA DATE DE DÉBUT D'EMPLOI DE LA NOUVELLE RECRUE



Avant L'ENTRÉE DE LA NOUVELLE RECRUE

 Rédiger les responsabilités de la première semaine

Créer et réviser la liste **AIDE-MÉMOIRE POUR L'INTÉGRATION**

Définir un **PLAN DE FORMATION** et développement

Programmer les réunions nécessaires de la première semaine

Prévoir les **LUNCHS DE BIENVENUE** 

PREMIÈRE journée



DÉJEUNER et rencontre d'équipe

Session d'intégration avec l'équipe *Personnes & culture* – lundi, 9h30

Accès réseaux et matériel

LUNCH

Retour sur la première journée

Rencontres RÉGULIÈRES ET MENSUELLES

Discussion plus détaillée du rôle + objectifs
Formations supplémentaires

FEEDBACK CONSTRUCTIF EN CONTINU

Rencontre 1 mois

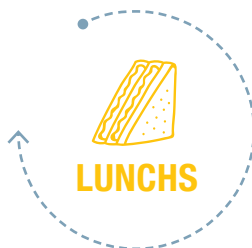
Dîner d'intégration avec le Président

Rencontre fin de probation

PREMIÈRE semaine

INTÉGRATION ET FORMATION

PRÉSENTATION CE QUE FAIT FX



RENCONTRES BUDDY

OBJECTIFS ET KPIs DE L'ÉQUIPE

RÉVISION DU RÔLE

DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYÉ

à long terme

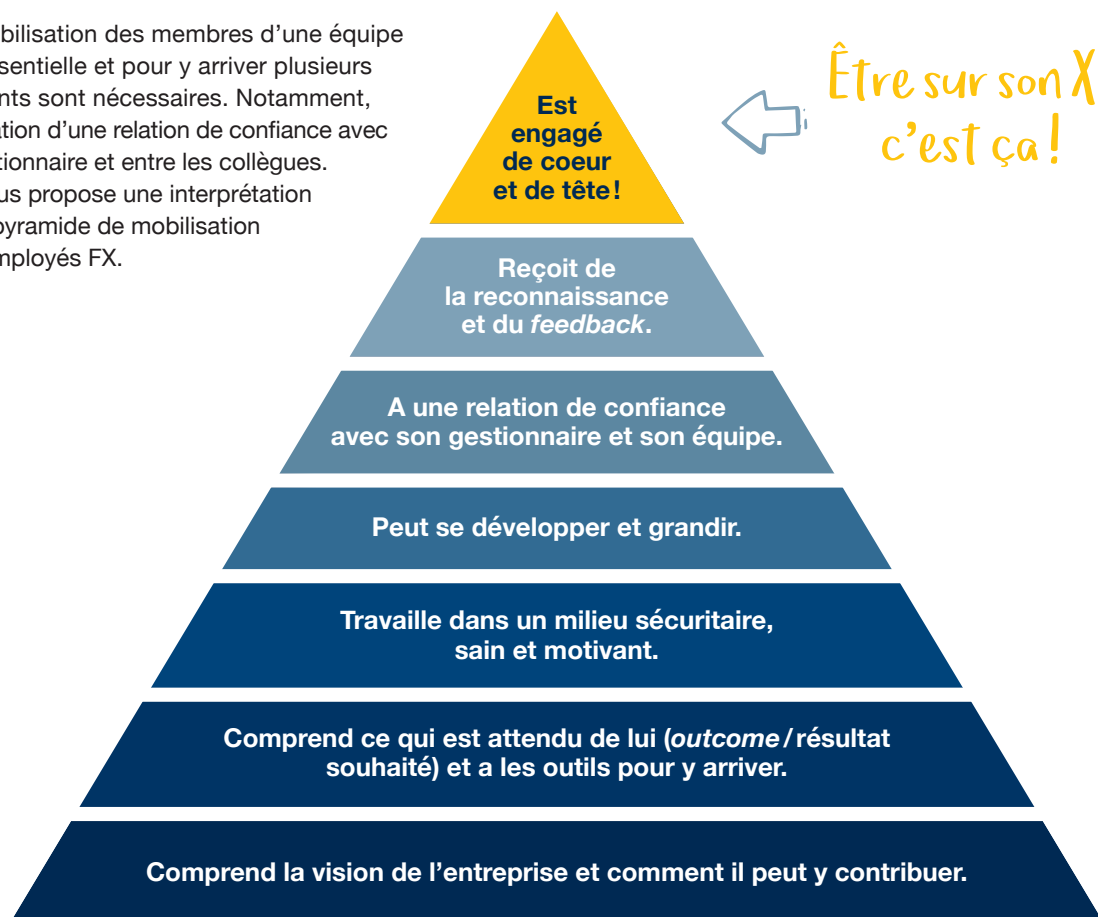
FEEDBACK

PROGRESSION vers la réalisation des objectifs 

COACHING

LA MOBILISATION

La mobilisation des membres d'une équipe est essentielle et pour y arriver plusieurs éléments sont nécessaires. Notamment, la création d'une relation de confiance avec le gestionnaire et entre les collègues. On vous propose une interprétation de la pyramide de mobilisation des employés FX.



Vous comprendrez que dans votre rôle de gestionnaire il est primordial d'investir dans vos relations! N'hésitez pas à partager les problématiques existantes avec les membres de votre équipe et à les impliquer dans le développement du plan stratégique du département. Ils ont non seulement des idées plein la tête, mais développeront un sentiment d'appartenance d'autant plus fort grâce à leur contribution.

LES ACTIVITÉS DE *TEAM BUILDING*

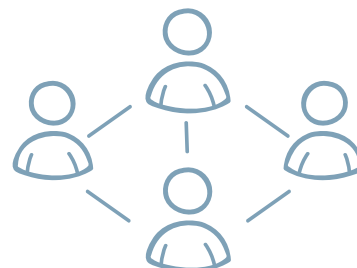
Planifier des moments pour connecter en dehors de l'environnement de travail habituel est très important pour la synergie d'équipe. C'est la raison pour laquelle on vous encourage fortement à organiser des activités dans ce sens, même si vos équipes sont très occupées et que certaines sont moins mobiles. Il est possible d'organiser des activités de *team building* peu coûteuses et qui ne durent que quelques heures.

Nul besoin d'extravagance pour arriver au résultat escompté, soyez créatifs et utilisez les références de vos collègues qui ont de l'expérience dans le domaine.

RESTER ALIGNÉS ET CONNECTÉS

L'alignement, ça doit se faire de façon régulière pour garder le focus et se réajuster rapidement au besoin. La communication fréquente et transparente en est la clé du succès. Pour rester connectés il importe donc de se parler tous les jours sous un format *scrum* et au moins une fois par semaine pour évaluer les priorités et parler des clients, des obstacles ou de tout autre sujet pertinent.

Vous aurez la liberté de voir à leur application dans votre département, mais l'idée est de se parler très souvent, rapidement, efficacement et d'être axé vers le futur. Bien que plus malléable que l'évaluation annuelle, le point d'alignement n'en demeure pas moins obligatoire. Tous les employés doivent recevoir du *feedback* au minimum toutes les 6 semaines et les rencontres doivent être documentées dans un fichier (qui vous sera fourni) de suivi à des fins de référence pour l'attribution des augmentations salariales de fin d'année.



VOICI QUELQUES EXEMPLES. À CHAQUE GESTIONNAIRE D'ÉVALUER CE QUI EST ADÉQUAT POUR SON ÉQUIPE :

AU QUOTIDIEN

Une fois par jour, rencontre très courte :

- Réunion d'information.
- Nouvelles pertinentes à l'ensemble du groupe.
- 3 priorités et KPI de la journée par individu.
- Éléments problématiques.

RÉUNION HEBDOMADAIRE

Une fois par semaine, d'une durée de 30-90 minutes :

- Réunion impliquant la prise de décisions.
- Réunion impliquant tous les membres de l'équipe ainsi que les gestionnaires.
 - Les gestionnaires peuvent avoir eu une rencontre préalable.
- Statut des priorités (rouge, jaune, vert).
- Commentaires des employés et des clients.
- 1-2 sujets d'intérêt.

RÉUNION MENSUELLE

Une fois par mois:

- Réunion impliquant tous les membres de l'équipe ainsi que les gestionnaires.
- Prise de décisions en lien avec des problèmes soulevés.

LES POINTS D'ALIGNEMENT

Dans le but de rester alignés et de se développer en temps réel, chez FX, on croit à l'utilité du *feedback* régulier. C'est la raison pour laquelle on a substitué aux fameuses évaluations annuelles des points d'alignement qui sont de courts échanges bidirectionnels entre gestionnaires et employés.

LES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPI)

Pour continuer d'exister en tant qu'entreprise, on se doit de performer et d'être profitable. Pour mesurer notre performance il faut d'abord avoir établi des objectifs, ce qui appartient à chaque gestionnaire. Bien que plusieurs méthodes et réalités existent, le but est d'établir clairement le rôle, les responsabilités, les attentes, les livrables et les résultats souhaités. L'alignement avec votre gestionnaire concernant les objectifs est essentiel afin d'en faire découler les indicateurs de performance pertinents.

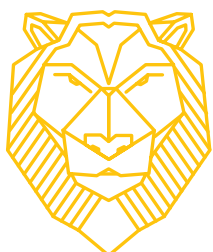
YOU CAN'T MANAGE
WHAT YOU DON'T MEASURE.
— PETER DRUCKER.

LA FORMATION ET LE COACHING

Chez FX, on croit que chaque individu est responsable de sa formation et doit se tenir à jour, d'autant plus que notre industrie évolue tellement rapidement. On embauche des gens curieux qui ont toujours envie d'apprendre et de grandir. Pour les soutenir en ce sens, on tente de faciliter leur développement en offrant :

- Formation des gestionnaires FX
- Formations dans leur domaine
- *Lunch & Learn*
- Formation d'intégration avec parcours de développement
- Conférences, formations spécifiques selon les départements

LE COURAGE MANAGÉRIAL



Être gestionnaire prend une grande dose de courage. Le courage de dire les vraies choses, de prendre des décisions qui parfois ne font pas l'unanimité, de donner du *feedback* à son équipe, mais aussi à ses collègues et à son propre gestionnaire.

Tout peut être dit, à condition que ce soit fait dans le bon contexte, avec le bon ton et toujours dans le respect. Notre alignement et l'atteinte de nos objectifs dépendent du courage managérial de chaque gestionnaire.

LA SÉPARATION AVEC UN EMPLOYÉ

Différentes raisons peuvent vous amener à penser qu'il est temps de se séparer d'un employé : il ne répond pas aux attentes, agit contre nos valeurs ou lui-même n'est pas heureux, etc. Votre première responsabilité en tant que gestionnaire est de lui donner du *feedback*, d'avoir une conversation franche en lui exposant les attentes souhaitées ainsi que de lui fournir les outils pour réussir. Si malgré tout, il est clair que ça ne fonctionne pas, ne tardez pas à prendre une décision difficile et parlez-en à l'équipe *Personnes et*

culture qui pourra vous conseiller sur les prochaines étapes. Gardez à l'esprit que la terminaison d'un employé doit se faire avec la même classe et avec le même respect que lors de l'embauche. C'est correct de poursuivre nos chemins de façon séparée quand les choses ne vont plus, mais faisons en sorte de garder un bon souvenir mutuel.

LA GESTION DU CHANGEMENT

Chez FX, le changement n'est pas un évènement en soi, c'est une façon de vivre. On change, on évolue et on innove à tous les jours. Certaines personnes vivent très bien dans un environnement en changement perpétuel, alors que d'autres ont besoin de plus d'encadrement. En tant que gestionnaire, vous devez instaurer un climat propice aux changements et, encore une fois, cela passe par la communication!

Prenez connaissance du tableau ci-dessous. Il résume l'impact que peut avoir le manque d'un de ces éléments : **vision, compétences, motivation, ressources, plan d'actions**, sur l'adaptation au changement. Ne sous-estimez donc pas la planification requise lors de situations qui demandent plus de réflexion et surtout, n'oubliez pas de communiquer!

VISION : Est-ce que les gens comprennent et voient pourquoi il faut changer? Avez-vous bien articulé votre vision?

COMPÉTENCES : Est-ce que les gens ont les compétences et les outils pour contribuer au changement? Sinon, avez-vous un plan pour les outiller?

MOTIVATION : Est-ce que votre équipe comprend comment cela les affectera positivement par la suite?

RESSOURCES : Est-ce que votre équipe connaît les personnes ressources qui peuvent l'aider?

PLAN D' ACTIONS : Est-ce qu'il y a un plan d'actions clair expliquant comment arriver au changement souhaité?

L'ÉQUATION DU CHANGEMENT

VISION	+	COMPÉTENCES	+	MOTIVATION	+	RESSOURCES	+	PLAN D' ACTIONS	=	CHANGEMENT
-	+	COMPÉTENCES	+	MOTIVATION	+	RESSOURCES	+	PLAN D' ACTIONS	=	CONFUSION
VISION	+	-	+	MOTIVATION	+	RESSOURCES	+	PLAN D' ACTIONS	=	ANXIÉTÉ
VISION	+	COMPÉTENCES	+	-	+	RESSOURCES	+	PLAN D' ACTIONS	=	CHANGEMENT GRADUEL
VISION	+	COMPÉTENCES	+	MOTIVATION	+	-	+	PLAN D' ACTIONS	=	FRUSTRATION
VISION	+	COMPÉTENCES	+	MOTIVATION	+	RESSOURCES	+	-	=	MAUVAIS DÉPART

LA RÉMUNÉRATION

On œuvre dans un milieu très compétitif et on souhaite rémunérer nos gens de façon juste et équitable. C'est notre principe de base et tous les ans, on prend cet exercice au sérieux. Les échanges concernant les augmentations salariales débutent en septembre et ces dernières sont effectives au 1^{er} novembre de la même année.

Cependant, prenez note que pour les employés embauchés après le 1^{er} juin, l'augmentation salariale a lieu uniquement au début novembre de l'année suivante.

* L'année fiscale d'FX est du 1er novembre au 31 octobre de chaque année.

LE CHANGEMENT DE RÔLE ET DE TITRE

Si un membre de votre équipe change de rôle, assurez-vous de rédiger et de lui remettre ses nouvelles responsabilités. Dans le cas d'un changement de titre, avisez d'abord un membre de l'équipe

Personnes et culture afin d'assurer de la conformité du titre ainsi que des changements administratifs requis.

LES VACANCES

La gestion des vacances de l'équipe est la responsabilité du gestionnaire. Le département de la paie vous fera parvenir la banque de temps de chacun de vos employés de façon régulière. Assurez-vous d'en faire le suivi et de gérer les vacances de chacun de façon à ce qu'elles n'affectent pas les opérations du département. Règle générale, les vacances doivent être prises dans l'année.

On sait que nos gens travaillent fort et qu'ils sont dévoués, mais on tient à ce qu'ils comprennent l'importance de prendre des vacances afin de relaxer. Un corps sain dans un esprit sain ça commence par décrocher et se reposer!

L'IMPORTANCE DES FEUILLES DE TEMPS

Chez FX on vend de l'expertise – on peut le traduire par *chez FX on vend du temps!* On génère donc du revenu à partir des feuilles de temps. Il est important de les compléter dans les délais requis, mais aussi de maximiser les heures facturables aux clients, tout en étant raisonnables et justes. N'oubliez pas que votre temps est aussi facturable : assister à une rencontre client à titre de gestionnaire,

c'est du temps facturable. Restez donc à l'affût, posez-vous les bonnes questions et n'hésitez pas à valider ou clarifier certaines équivoques avec votre gestionnaire.



LIVRE DE RÉFÉRENCE

SCALING UP est un livre de référence que l'on vous invite à lire dans le cadre de vos fonctions de gestionnaire. Il s'agit d'un guide très utile dans notre quotidien d'entreprise en forte croissance.

De façon très sommaire, on peut dire que le livre explique comment poursuivre une saine croissance en misant sur les éléments suivants :

- **Les individus (employés, clients, partenaires) :** ils doivent être heureux et mobilisés, de plus, avoir les bonnes personnes aux bons postes est la clé pour continuer à croître.
- **La stratégie :** bien cerner la vision et la mission de l'entreprise et aligner les objectifs avec le plan en plus de transmettre l'information à l'ensemble des employés.
- **L'exécution :** s'assurer de la cohérence des processus pour exécuter le plan, déterminer les bons KPI et les bonnes pratiques.
- **La liquidité :** faire suffisamment d'argent pour pouvoir investir dans ce qu'il faut pour grandir. S'assurer que tous les collègues comprennent bien leur impact au niveau des profits dans le but de prendre les bonnes décisions.

Pour continuer l'aventure, il faut se concentrer sur chacun de ces éléments.

CONCLUSION

Être leader est une grande responsabilité, mais c'est aussi très valorisant grâce au fait de voir les gens grandir à travers le *coaching* et l'équipe avoir du plaisir à performer ensemble. C'est aussi l'occasion d'influencer positivement notre écosystème et d'être un ambassadeur de la culture FX.

FX va continuer à investir dans sa culture différenciatrice pour se distinguer de ses concurrents, mais surtout pour nous permettre de

ÉCOSYSTÈME

FX, est un grand écosystème, on est tous reliés l'un à l'autre et ce, peu importe dans quel département on travaille. Ainsi, avant de prendre une décision, demandez-vous comment celle-ci affectera les autres départements ou même les clients. On vous encourage à valider auprès de vos collègues et à *brainstormer* au besoin afin de vous assurer que vous faites le bon choix pour l'écosystème.

vivre nos valeurs au quotidien et ce, même dans la croissance. Chaque gestionnaire a un rôle clé dans l'atteinte de cet objectif!

Et le but c'est d'y arriver en ayant du *fun* tout en gardant notre vraie couleur et la personnalité de chacun, ce qui fait notre force!

INNOVONS ENSEMBLE!

