

Comment Pretto a fait de la responsabilité de ses équipes un gage de croissance

À l'heure où le télétravail agit comme un accélérateur des demandes d'autonomie des équipes, il est important pour les entreprises de réfléchir à de nouveaux modes d'organisation. Quitte à prendre des risques.

Temps de lecture : minute

15 octobre 2020

Quand une startup se construit, tout va très vite. Le besoin client est identifié, la petite équipe de départ se concentre sur le développement d'un nouveau service. Dans le cas de Pretto, il s'agissait d'être un nouveau courtier, en ligne, avec la promesse d'estimer en quelques clics sa capacité d'emprunt grâce à des algorithmes performants. Trois ans plus tard, Pretto a accompagné plus de 60 000 clients, permis de financer plus de 850 millions d'euros de crédit immobilier et est passé de 10 à plus d'une centaine d'employés. Nous avons dû louer de nouveaux bureaux, mettre en place de nouvelles solutions de communication interne.

Mais surtout, nous avons réussi à nous faire une place sur le marché immobilier en proposant un produit complètement différent. Nous avons ainsi de plus en plus d'informations sur ce marché, sur les comportements des acheteurs, sur les conditions pratiquées par les banques... Autant d'éléments que nous pouvions développer afin d'ajouter de nouvelles cordes à notre arc pour devenir un acteur de référence du marché. Cependant, face à notre croissance rapide, difficile de continuer à travailler comme avant pour renforcer l'existant tout en découvrant de nouvelles frontières.

Six semaines pour mener un projet

Prenons un exemple : nous voulions apporter plus de services à l'acheteur immobilier, l'accompagner non pas au moment de financer son prêt, mais en amont, dès sa recherche de bien, (mieux l'orienter en fonction de ses désirs et sa capacité d'emprunt). Mais nous savons qu'il ne suffit pas d'embaucher des dizaines de "codeurs" pour résoudre des problèmes complexes de manière durable. Au contraire : nous voulons rester une équipe experte, resserrée et très efficace.

Pour y arriver, nous avons fait le pari radical de la responsabilité des équipes, qui fait partie de nos valeurs. Nous nous inspirons de la méthode décrite par Ryan Singer dans "Shape Up". Nous choisissons les projets stratégiques pour l'entreprise, délimitons un périmètre, et confions le sujet à une équipe de 3 personnes pendant 6 semaines : ce qu'on appelle un "batch". La feuille de route confiée à l'équipe doit fixer les limites sans rentrer dans les solutions du problème : à l'équipe de les identifier. Une seule règle : on n'a que 6 semaines.



À lire aussi

Comment ma startup a été plus performante à 6 collaborateurs qu'à 20 ?

Donner pleine autonomie aux équipes une fois les limites posées

Car la promesse, c'est de donner pleine autonomie aux équipes une fois les limites posées. Elles définissent leurs propres tâches, font les ajustements nécessaires, travaillent et s'organisent ensemble. Plus de responsabilité et de coaching, moins de micro-management. Pas de réunion longue, mais des points quotidiens courts pour lever les obstacles. Les équipes s'approprient l'objectif et gèrent leur temps comme bon leur semble. La deadline étant fixée, chacun avance à son rythme.

La façon dont une équipe organise son travail a une influence énorme sur ce qu'elle accomplit. Grâce à cette méthode, la productivité des équipes tech de Pretto a explosé, avec des projets emblématiques comme le lancement de l'agrégateur d'annonces immobilières Pretto Search, conçu en plein confinement, ou notre observatoire des tendances du marché immobilier. On ne mesure pas à quel point les développeurs sont trop souvent contraints et peu écoutés dans leur travail. Un des développeurs de Pretto, chassé dans une grande boîte tech française, y a travaillé 1 an et demi sans que son travail ne soit jamais mis en production. Chez Pretto, c'était déjà le cas au bout d'une semaine.

Ne pas avoir peur du risque

Responsabilité ne veut pas dire laisser l'équipe seule face à toute la complexité, au contraire : c'est avoir délimité en amont le périmètre,

l'objectif et les pièges à éviter. Et même dans ce contexte, comme pour tout projet tech, le risque existe pour l'équipe de prendre la mauvaise direction. Mais la limite de 6 semaines est l'antidote : en nous contraignant à mettre en production le résultat du batch, elle nous contraint à aller au plus vite chercher le feedback de l'utilisateur... quitte à devoir revenir en arrière. Au pire ? L'équipe se sera confrontée à un problème complexe, aura assumé sa responsabilité, et grandi beaucoup plus vite.

Nous n'avons pas la prétention d'affirmer que notre méthode est adaptée à toutes les tailles d'entreprises : mais à l'heure où de nombreuses startups deviennent des scale-ups, et confrontent leur ambition à la complexité d'organiser une équipe de taille croissante, nous pensons qu'il est temps de remettre la responsabilité au centre du jeu.

Renaud Pestre, co-fondateur de la fintech du crédit immobilier Pretto.

Article écrit par Renaud Pestre