

“Diviser pour mieux régner”, la nouvelle devise de Fly The Nest ?

Fly The Nest a décidé de scinder son équipe en deux : une première équipe pour démultiplier les ventes des petits clients quand une seconde s'occupe de bien accompagner les clients plus gros. Retour d'expérience.

Temps de lecture : minute

2 octobre 2018

Il y a un an, notre équipe ayant atteint les 10 personnes, nous avons dû réinventer notre organisation. En effet, les décisions devenaient de plus en plus difficiles à prendre, les instances collectives s'allongeaient et nous épuisaient, la prépondérance des leaders nous éloignaient de notre modèle.

C'est connu, au-delà de 7 personnes, la satisfaction de l'appartenance à un groupe décroît. Cependant, cette information ne suffisait pas à nous rassurer. Quand, comme nous, on se targue de construire un collectif engagé et autonome, on ne peut pas se permettre de laisser notre organisation nous déplaire trop longtemps...

Notre vision du monde est axée sur le leadership du plus grand nombre. Nous voulons que chacun soit capable de se réaliser en portant la transformation de sa propre entreprise. Il nous fallait donc inventer un modèle qui puisse libérer le potentiel de chacun. Pour que le leadership émerge, il faut lui laisser de la place, plus de place que dans une organisation centrée autour de deux fondateurs...

En septembre 2017, la décision fut prise de séparer l'équipe en deux !

Cette séparation, nous avons décidé de l'appeler le split. Officialisée en janvier, voilà en quelques mots comment nous l'avons organisée :

La première question que nous nous sommes posés est la suivante : quelle est le problème business que nous souhaitons résoudre avec ce split ? Comme nous l'a bien fait remarqué le leader de Buurtzorg France, on ne change pas son organisation par principe ! Il faut que des impératifs business nous y poussent.

À ce moment-là de notre histoire, notre difficulté principale vient de la différence de taille entre nos clients. Nous savons très bien comment accompagner les entreprises de moins de 30 personnes, alors que nous sommes encore en train de concevoir le produit qui concerne celles entre 30 et 200 personnes. Notre critère de séparation sera donc la taille : une première équipe essaiera de démultiplier les ventes des petits clients quand une seconde se préoccupera de bien accompagner les clients plus gros.

Pour rationaliser cette transformation, nous l'envisageons comme une expérience scientifique. Tous ensemble, nous posons les hypothèses qui devront témoigner de la réussite ou de l'échec du split :

- Hypothèse #1 : la satisfaction des clients reste excellente
- Hypothèse #2 : l'engagement est amélioré par les petites équipes
- Hypothèse #3 : chaque équipe peut être autonome financièrement

Pour chacune de ces hypothèses, nous établissons des indicateurs et des seuils pour constater le succès de notre expérience. Nous trackons le NPS, nous déclarons notre engagement chaque semaine et nous

améliorons grandement le suivi de nos finances.

Des hauts.... et des bas

Nous voilà désormais huit mois plus tard, avec de beaux succès à notre palmarès, et quelques cicatrices pour nous rappeler les difficultés que nous avons pu rencontrer. Comme toutes les séparations, le split n'a pas été de tout repos.

Pour amplifier l'autonomie des équipes, chacune d'entre elles s'est forgée une identité, une culture propre, au risque parfois d'oublier notre appartenance commune à un projet qui nous dépasse : celui de Fly The Nest. Cette dichotomie a pu générer des tensions ou des conflits, par manque de communication et d'anticipation. Plus grave encore, les relations entre nous se sont parfois distendues. Peu à peu, nous devenions de lointains collègues qui se jugent un peu trop facilement...

Heureusement, tout n'était pas si noir dans ce split ! Cette crispation n'était que le miroir du décuplement de l'engagement de chacun. C'est quand on prend des responsabilités, quand on se sent concerné, qu'on finit par prendre à cœur chaque discussion et chaque débat. Comme un vieux couple qui se retrouve, nous nous sommes chamaillés sur des détails en oubliant de regarder ce qui était vraiment important : nos résultats.

En 8 mois, nous avons doublé nos ventes, tout en continuant à satisfaire nos clients au-delà de leurs espérances. Peu à peu, chacun d'entre nous a pris sa place de co-fondateur, titre octroyé chez nous dès le premier jour, pour bien signifier l'autonomie entrepreneuriale qui est laissée aux membres de l'équipe. Malgré la fatigue émotionnelle qu'il nous a causé, ce split nous a permis d'enfin valider notre business model.

Définitivement, Fly The Nest est là pour durer !

Alors finalement, qu'avons-nous gardé de cette expérience ?

La deuxième expérience organisationnelle que nous venons de lancer s'inspire du split, tout en essayant de corriger ses faiblesses. On vous résume ici les grands principes que nous allons mettre en place pour les 6 prochains mois...

- Les squads : des task-forces centrées autour d'un enjeu majeur de notre transformation, et qui partagent une proximité quotidienne (clients séparés par squad) et une autonomie décisionnelle (P&L séparés).
- Les guildes et les teams : des instances transverses par métier pour équilibrer l'activité opérationnelle de chaque squad et des projets de moindre priorité à exécuter en équipe transverse.
- La vision commune : un alignement des priorités et des enjeux de Fly The Nest au global, pour rester une équipe au service d'une même cause

Nous sommes confiants que cette organisation sera meilleure que la précédente. Nous sommes conscients qu'elle sera pleine de défauts et qu'elle nous en apprendra beaucoup sur notre culture et notre raison d'être.

Chez Fly The Nest depuis trois ans, nous innovons pour un modèle d'organisation toujours plus performant et en phase avec notre raison d'être. Nous ne cesserons jamais de chercher à améliorer notre manière de travailler ensemble pour nous améliorer et augmenter notre impact interne et externe. Nous vous donnons donc rendez-vous dans 6 mois

pour le bilan de ce nouveau changement !

Article écrit par Erwann Rozier