

Ces entreprises innovantes et heureuses : Qonto contre-exemple de la startup ping-pong

Comment gérer la croissance explosive d'une équipe ? Comment satisfaire les besoins de chacun et de l'entreprise sans sacrifier son business ou son humanité sur l'autel du babyfoot ? Démo de Qonto.

Temps de lecture : minute

16 janvier 2019

Alexandre Prot et Steve Anavi créent Qonto, la néobanque des entrepreneurs et des indépendants, il y a plus de deux ans. Ils commencent à deux, puis grimpent à 7 fin 2016, à 53 fin 2017 et ont fini l'année 2018 à 127. Comment, dans un tel contexte de croissance, assurer le bien-être de ses collaborateurs et ne pas en perdre certains en route ?

" Notre culture ainsi que la structuration de la société sont un organisme vivant qui évolue en fonction de la taille de l'équipe ", explique Alexandre Prot. Et puisque de matière vivante à gloubiboulga il n'y a qu'un pas, les deux cofondateurs mettent rapidement au clair ce qui les anime et qui doit se diffuser dans toute la société. " Les valeurs nous permettent, lorsque l'on recrute des personnes, de vite voir si leur embauche sera cohérente avec ce que nous sommes ". Si vous n'avez pas peur de l'anglais, vous pouvez poursuivre la lecture, sinon passez à la page 42 et ne touchez pas 20 000 euros.

4 valeurs pilier

Ambition

" Les gens qui nous rejoignent ont tous à coeur de créer le meilleur produit, le meilleur service, et que nos clients soient pleinement satisfaits, s'exalte Alexandre Prot. L'ambition est de faire de Qonto un leader européen. " Actuellement présente en France, et bientôt en Allemagne, Italie et Espagne dès 2019, la startup affiche en effet une jolie croissance qui attire. Et attire. " La vitesse de développement assure les conditions d'un apprentissage très fort, explique le cofondateur. On sent bien que tous les 6 mois notre boulot change. Pour la quasi totalité de l'équipe cette réadaptation perpétuelle, c'est du jamais vu, jamais vécu. "

Teamwork

Le travail d'équipe (anglais LV1) est au coeur de la machine Qonto. " Nous avons une équipe qui grossit très vite. Ce qui est important au quotidien, ce qui fait que l'on a un meilleur produit/service, c'est que les collaborateurs travaillent ensemble, au sein d'une équipe mais surtout entre équipes avec ce que l'on appelle le peer programming "

L'idée ? Permettre à chacun de confronter ses idées, son approche à quelqu'un qui n'est pas de sa " branche métier ". Créer des petites équipes de quelques personnes qui mixent les profils pour travailler sur des problématiques de l'entreprise. Un développeur, une personne des opérations et un product manager par exemple, pour avancer sur un sujet concret et précis pour lequel Qonto veut trouver une solution pour ses clients. " Ça permet d'explorer les pistes, et ça décuple la motivation et l'intérêt, c'est enrichissant de travailler avec des personnes qui ont un autre point de vue. "

Mastery

" *C'est la partie objectifs et feedback* ", explique Alexandre Prot. Heureusement que l'entrepreneur précise, parce que ubiquis.io n'avait pas su traduire. Une culture à l'américaine du progrès et de l'amélioration qui nécessite de pouvoir parler de manière tangible de ses résultats et objectifs avec son manager, mais aussi d'exprimer ses besoins en coaching pour pouvoir bien progresser et se sentir à l'aise avec ses sujets. " *On a mis en place pas mal de formation notamment sur la fintech et sur ce que ça recoupe. On dresse un panorama européen ou mondial du secteur en une heure. Ca fait partie de l'onboarding* ", explique l'entrepreneur.

Il faut dire que le sujet n'est pas facile d'accès et que les recrues ne sont pas nécessairement des cracks de la finance. " *Nous avons de nombreuses questions sur la partie réglementations bancaires par exemple* ", explique Alexandre Prot. Mais les sujets sont parfois bien plus terre-à-terre, les cours d'Excel le démontrent. Les formations peuvent également être aussi assurées par des prestataires externes sur des thématiques comme le management ou encore l'apprentissage de l'anglais, langue de rigueur pour les réunions auxquelles les non-francophones prennent part.

Integrity

Une valeur, qui, chez Qonto, en accompagne une tripotée d'autres : l'honnêteté, la bienveillance, la transparence... " *C'est important pour nous d'être transparent quand quelqu'un s'en va, sur les raisons du départ notamment. Ca peut sembler bateau mais au début on n'a pas assez pris le temps de l'expliquer comme il fallait. On pensait que ce n'était pas nécessaire car c'est un sujet moins joyeux mais ça a pu créer des tensions.* "

Sur la santé de l'entreprise, les fondateurs font, là aussi, montre de transparence et communiquent davantage les chiffres qu'au début. " *Quand on était 10 ou 20, on pouvait donner les chiffres à l'oral à un déjeuner d'équipe, de manière informelle. Aujourd'hui on a moins d'occasions de parler à de si petites groupes et on a décidé de formaliser ça avec un Slack quotidien qui recense le nombre d'ouvertures de comptes de la veille et un mensuel avec un recap des chiffres du mois, le nombre de comptes et le chiffre d'affaires. "*



À lire aussi

Ces entreprises innovantes et heureuses, Alan les bons tuyaux

L'importance du management visuel

Pour mieux permettre aux équipes de se coordonner et de savoir qui travaille sur quoi, Qonto a mis en place, pour les équipes pour lesquelles c'est le plus pertinent, un système de management visuel. Le principe ?

Des pans entiers de murs ou de cloisons vitrées sont tapissés de tableaux sur lesquels les équipes décrivent ce sur quoi elles sont en train de travailler, avec des morceaux de problèmes ou de questions à résoudre qui sont à solutionner à court terme. " *On le fait à la fois pour savoir qui travaille sur quoi, pour savoir si on est bloqués, si on est en retard. Un mur est plus important qu'un Trello pour deux raisons : le matin, et au moins une fois par jour, on fait 10 min de Daily meeting avec les gens concernés par le problème en question. En dehors de ces derniers, cela permet à tout le monde de savoir ce qui se passe. En somme, tu as accès à la roadmap de l'équipe juste en te baladant dans les bureaux.* "

Une manière de suivre les avancées qui ne doit toutefois pas être vécue comme une pression supplémentaire. " *Si on a mal calibré un projet, cela permet d'en parler et c'est le genre de discussion qu'il est plus facile d'avoir de manière régulière plutôt qu'une fois de temps en temps quand les problème s'accumulent* ", ajoute le fondateur. Cette méthode a été mise en place l'été dernier, alors que la société atteignait les 80 salariés.

" *On a commencé sur la partie tech produit parce qu'on trouvait qu'il y avait des mauvaises interprétations de ce sur quoi on bossait, de ce qui était le plus urgent, alors que tout le monde faisait de son mieux* ", dévoile-t-il. L'intérêt d'une telle démarche ? Aiguiser l'intérêt de toute l'entreprise, permettre à l'équipe concernée d'être plus au clair sur ses priorités, ses objectifs et les interdépendances entre ce qu'elle fait et ce que font les autres équipes.

Nobody puts anger in the corner

(ubiquus.io ne pourra pas vous aider pour le contexte de cet intertitre non plus, désolée, mais YouTube [oui](#)).

Pour avancer sans vaciller, il ne faut pas foncer tête baissée en faisant mine de ne pas voir ceux qui traînent derrière. Une équipe motivée étant une équipe bénéficiant de la même énergie, Qonto a mis en place un outil

pour prendre la température : Lattice. Un SaaS américain qui permet de mesurer à la fois la partie engagement et toute la partie progrès. " *Il est primordial de suivre l'équipe, explique le fondateur. Le seul actif que l'on a en tant que startup ce sont les gens. On a des bureaux dont on est locataires, on a 121 [à l'heure de l'interview, NDLR] MacBook Pro très jolis mais on surtout 121 cerveaux, le double de mains et de pieds et un nom déposé à l'INPI. On n'a pas d'usine, pas d'immeuble. Avoir les bonnes personnes qui nous rejoignent, qu'elles soit motivées et contentes de faire grossir la société avec nous est le plus important.* "

Outre l'outil, un forum de discussion permet d'échanger avec managers et N+2 et une évaluation trimestrielle permet de prendre le pouls régulièrement. " *On a décidé de faire ça tous les 3 mois parce que Qonto change très vite, on lance des nouveaux pays et en 3 mois il peut se passer pas mal de choses. Si on fait une évaluation annuelle, on est plus intéressé par négocier son augmentation ou son bonus et l'évaluation devient un process plus contraint et subi qu'une discussion "*, explique Alexandre Prot. Et pour faciliter la discussion, le télétravail est accepté, mais pas encouragé. Les fondateurs sont ainsi " *persuadés que dans une entreprise qui grossit aussi vite, le fait d'être physiquement ensemble apporte beaucoup de valeurs humaines à ce que l'on fait.* "

Loin d'être une startup pingpong, ou babyfoot, ou Nintendo 64 (ah non ça c'est cool), Qonto a su établir ses propres règles et s'adapte sans cesse à l'évolution perpétuelle de son équipe. Et pour accueillir un petit nouveau, rien de mieux qu'un tour du quartier pour faire découvrir le contexte de travail. Et les restos. Parce qu'il n'y a rien qu'un bon buddha bowl vegan ne peut résoudre.

