Faire grandir une équipe tech de 1 à 100 personnes

Voici quelques take-aways de l’Axeleo Tech Club qui s’est tenu le 9 Octobre dernier où Sylvain Utard a partagé un retour de son expérience chez Algolia, sur la croissance d'une équipe tech.

Temps de lecture : minute

---

23 octobre 2019

Sylvain Utard fut le premier employé d’Algolia, une solution de “Search as a service” via un système d’API lancée il y a 7 ans par Nicolas Dessaigne et Julien Lemoine et qui vient récemment d'annoncer une levée de fonds de 110 millions de dollars Sylvain occupe le poste de VP Engineering. Il a fait grandir l’équipe technique de 1 à plus de 100 personnes à date.

Comment construire et garder une culture pour les tech dans une phase de croissance ?

Commencez par la culture

Les fondateurs d’Algolia ont discuté des valeurs de la société qu’ils voulaient créer avant même de discuter du marché ou du produit. Bien que la société soit passée à plus de 350 collaborateurs, les valeurs sont restées les mêmes. Seule la manière de les vivre évolue en passant à l’échelle. C’est aussi un travail continue tout au long de la croissance de la société.

Les 5 valeurs Algolia “grit, trust, care, candor & humility”

Sur-communiquez

Pour conserver ses valeurs, il ne faut pas hésiter à sur-communiquer et éduquer les collaborateurs. En effet, l'affichage des posters à l'accueil ne suffit pas, il faut mettre en pratique ses valeurs au quotidien, les rendre tangibles au quotidien.

Pas de sous-cultures par département

De plus, il n'y a pas une culture par département. Pas de sales ou d'engineering culture. C'est la culture d'Algolia pour tous ! L'unité est capital. Il y a d'ailleurs un process de "culture-fit" qui engendre beaucoup de refus de candidats qui ne correspondent pas à la culture quand bien ils répondent aux qualifications de type hard-skills.

Qui gère la culture

Pour mettre en place ces piliers, les fondateurs ont travaillé avec le soutien de l'équipe People Ops, mais au quotidien aucune personne n'est en charge de la culture. Il n'y a pas de Chief Happiness Officer à proprement parler. On pourrait dire qu'il y 350 collaborateurs, donc 350 responsables et ambassadeurs de la culture !

Pour s'assurer qu'elles imprègnent l'organisation, chaque mois, pendant une heure, les fondateurs présentent les valeurs aux nouvelles recrues. Et ceci n'est pas du temp perdu par les dirigeants !

Ceci évitera également les mauvaises interprétations des valeurs. Le mot #Care ne veut pas dire gentillesse en toutes conditions. Si quelqu'un se trompe, par exemple, il faut lui dire et lui expliquer pourquoi. Ce n'est pas hostile de dire à quelqu'un qui s'est trompé, tant que c'est dans son propre intérêt et dans le but de la faire grandir !

Quelles sont les bonnes pratiques en matière de recrutement de profils tech ?

Soyez compétitif sur les rémunérations

N’essayez pas de faire des économies sur les salaires. Chez Algolia, tous les collaborateurs ont de l’equity et les salaires sont dans le fourchette haute du marché. Le but est d’avoir des collaborateurs qui restent sur le long terme.

Pour trouver les standards du marché, certains cabinets publient des études (Hired, Urban Linker, ou autre). A partir de cela, vous pouvez établir votre grille de salaires, en fonction du poste, de la séniorité et de la localisation. Pour sa part, Algolia ultilise les services de Radford qui fournit, chaque année, un rapport complet des niveaux de salaire par profil et par géographie.

Équilibre entre juniors et seniors

N’abusez pas des stagiaires et des juniors. Pour Sylvain, le bon équilibre est atteint lorsqu’il y a un ratio de 2 seniors pour 1 junior (et non l’inverse). Il faut noter qu’une personne est considérée comme senior si elle possède au strict minimum deux expériences de deux ans.

Où trouver des candidats ?

Il n’y a malheureusement pas de magie pour les trouver. Il faut utiliser toutes les plateformes possibles telles que Linkedin, Twitter, GitHub, Hired, talent.io, … Sylvain utilise de moins en moins les plateformes de recrutement, car les profils ne sont finalement pas plus qualifiés qu’ailleurs. Organiser et héberger des meetups peut-être une excellente solution (1 à 2 par semaine chez Algolia). De même, en tant que VP Engineering, Sylvain fait régulièrement des prises de paroles dans le but

de capter des talents.

Le “referral” représente 30% à 35% des recrutements ! Il n’y a pas de reward pour le collaborateur qui a coopté une connaissance, mais Algolia investit en son nom 1000 euros sur une charity / association de son choix. La cooptation nécessite d’être communiquée et encouragée de façon régulière. Cependant, ce n’est pas le montant de reward qui fera la qualité et la quantité des recommandations.

> *La première recruteuse est arrivée en 2015, au moment où la startup comptait 30 personnes. Comme toute startup en forte croissance, le plan de recrutement a toujours été un défi ; mais il était important pour nous de rester focus sur la qualité des recrutements et non la quantité, quitte à prendre du retard sur la plan.*
>
> *Sylvain Utard*

Entraînez vos collaborateurs à faire passer des entretiens

Il faut apprendre aux collaborateurs à faire passer des interviews à leurs prochains collègues. Il faut les éduquer afin d’éviter les biais. A titre d’exemple, il y avait seulement 4% de femmes dans l’équipe engineering fin 2017. Un choix a été fait d’aller solliciter uniquement des candidates femmes en 2018, sans se priver d’embaucher les profils d’hommes qualifiés qui arrivaient en inbound évidemment. Ainsi, le ratio est monté à quasi 11% de femmes, soit la part de femmes qui sortent d’école d’ingénieur en informatique en France. Le prochain objectif sera d’atteindre 16%, soit la part des diplômées femmes dans la tech au UK.

Quel process de recrutement ?

1. Interview de screening (30min)
2. Interview téléphonique par le “hiring manager” (45min)
3. Assignment technique à faire chez-soi (4h à 6h)
4. Rendez-vous d’une journée complète :
    1. assignment review
    2. 1h avec la team (tech stack, job fit)
    3. interviews sur les valeurs
    4. lunch avec l’équipe
    5. présentation et retour d’expérience sur une problématique tech devant 10 à 50 personnes
5. 30min de discussion avec les fondateurs (jusqu’au 200 collaborateurs) et désormais, c’est le VP du département qui le fait.
6. 2 à 3 ref call (s’il y a un doute et pour les managers / pour tous avant 200 collaborateurs)

A partir de la journée “on-site”, 8 candidats sur 10 sont recrutés. Au total, c’est un processus de 3 à 6 semaines pour recruter un collaborateur.

L'organisation de product engineering

L’organisation est évolutive

Tous les 18 à 24 mois, l’organisation sera à réinventer selon la taille et les types de challenges. Dès qu’une organisation est mise en place, il faut quasiment placer un rappel dans les calendriers, six mois plus tard, pour challenger ce qui a été mis en place.

Définir les rôles

Au début, les profils sont multi-casquettes. Plus tard il faudra accepter de se spécialiser, pour pouvoir aller plus en profondeur dans chaque rôle et

responsabilités.. C’est essentiel que chacun soit conscient de son rôle et n’est pas de fausses attentes.

Squads

Feature-squad ayant une mission et un périmètre, avec des compétences différentes. Mais le risque de ces optimisations locales engendrent des silos. Il faut parfois reprendre un peu de hauteur pour se rendre compte que certaines priorités d’une squad ne représente pas une opportunité à l’échelle d’Algolia.

Une squad est généralement composée de : 1 engineering manager, 3 à 6 engineers, 1 PM, 1 product design, 0,25 UX researcher.

Support

Une fois par mois, chaque engineer passe une journée derrière le ticketing et la boîte email “support@algolia.com”. Bien qu’une équipe support ait été créée, les engineering doivent rester au contact des problèmes des clients. C’est le moyen de faire prendre constamment conscience à l’équipe tech des considérations du client et la manière dont ils intéragissent avec le produit.

Le partage du leadership tech entre le CTO et VP Engineering

Il n’y a pas de règle de fonctionnement entre CTO et VP Engineering. Chez Algolia, Julien, le CTO et cofondateur a toujours été le visionnaire produit d’Algolia. C’est lui qui a designé la tech. Aujourd’hui, il est plus loin de la tech, il ne code plus, de toute évidence..

En tant que VP Engineering, à partir d’une vingtaine de personnes dans l’équipe engineering, il a fallu prendre le rôle de manager et faire en sorte

que l’équipe fonctionne, grossisse, recrute les bonnes personnes.

Don’t

1. Il ne faut pas se satisfaire de la situation actuelle. Ce qui fonctionne aujourd’hui ne fonctionnera plus un jour. Il ne faut pas se satisfaire de ses succès ou de sa stack.
2. Ne pas se dire qu’on peut faire “sans”. Si quelque chose fonctionne malgré que l’on n’ait pas X ou Y, imaginez ce que cela pourrait faire avec X ou Y.
3. Ne pas baisser le niveau d’exigence. Il faut recruter plus fort que soi
4. Ne pas promouvoir trop rapidement et gérer les attentes. C’est normal de passer plusieurs années dans le rôle, et il faudra également chercher de la séniorité à l’extérieur (sans promotion interne); tout le monde doit trouver sa place au final.

Do

1. Mettez l’équipe de développement en face du client via le Customer support. C’est vraiment le meilleur moyen pour l’équipe tech de comprendre les besoins du client
2. “Start with the WHY”. Les équipes doivent comprendre pourquoi elles agissent, bien avant de savoir quoi, comment, quand. La première question c’est pourquoi.
3. Il faut sur-communiquer, sur tous les sujets. Il faut que l’équipe sache, soit tenue au courant.
4. N’oubliez pas de dire “non”, surtout au début. Si une fonctionnalité ne sert pas à tous les utilisateurs, elle ne doit pas être développée en premier même si c’est le client le plus important qui a demandé. Il faut accepter de perdre du business pour garder son focus.

Retrouvez l'article originel sur Medium

Article écrit par Axeleo