

La curiosité d'écouter ses communautés

Alexandra Boulin, Doctolib

Guillaume Azéma : Alexandra a une carrière surprenante. Avant d'être chez Doctolib, elle travaillait dans les fusions acquisitions, puis le *consulting* chez BNP Paribas. Elle a changé de voie pour rejoindre Doctolib où elle a occupé quatre postes en moins de sept ans : *account manager*⁶³, puis directrice *Sales*⁶⁴, elle est devenue *chief of staff*⁶⁵ du CEO⁶⁶ et gère depuis deux ans la communication globale de Doctolib – plein de beaux métiers. À noter qu'Alexandra intervient également comme professeur à HEC, ce qui complète cet incroyable tableau de femme curieuse et dynamique, vous allez vous en apercevoir. Bonjour Alexandra ! Première question : que vous évoque l'entreprise curieuse ?



Alexandra Boulin : D'abord, Guillaume, merci beaucoup de m'inviter à ce podcast. J'étais très flattée d'être invitée, donc merci.

L'entreprise curieuse, pour moi, qu'est-ce que cela veut dire ? C'est une entreprise où on peut être curieux. C'est donc d'abord une entreprise où on peut poser des questions. Ce n'est pas évident dans une entreprise d'avoir le milieu, en tout cas la bienveillance de poser des questions et de ne pas avoir peur de poser une mauvaise question – parce qu'il n'y a pas de mauvaise question, on le sait

tous – mais finalement on se retient beaucoup ; c'est un peu culturellement français. En tout cas, la curiosité en entreprise, pour moi, est d'avoir une entreprise bienveillante qui permet de pouvoir poser des questions. Et puis c'est vraiment une entreprise où on peut bouger, où on peut s'intéresser à différents métiers, on peut s'intéresser à différents sujets sans être mis dans une case et une étiquette pour la fin de la carrière dans cette entreprise. C'est

63. *L'account manager* est un chargé / responsable de clientèle qui gère un portefeuille de clients.

64. *Sales* : ventes.

65. *Chief of staff* : Directrice de cabinet.

66. CEO pour *Chief Executive Officer* se traduit en français par directeur général.

d'ailleurs quelque chose que j'ai pu avoir la chance de développer chez Doctolib – on y reviendra peut-être – mais c'est vrai que Doctolib m'a vraiment permis de déployer ma curiosité en tout cas.

GA : On va reparler de Doctolib dans un instant. D'abord pouvez-vous me parler de votre parcours et de ses jalons différents, mais néanmoins très intéressants.

AB : J'ai commencé il y a quelques années maintenant – pas tellement longtemps, il y a une dizaine d'années – chez BNP Paribas en M&A⁶⁷. Un premier boulot, on ne connaît pas mais c'était très intéressant. Je voulais ensuite voir autre chose et je me suis tournée vers le conseil en stratégie pour la banque d'investissement. Je ne connaissais pas grand chose à la banque d'investissement parce qu'en M&A, j'avais plutôt travaillé sur l'énergie ; donc trois ans à découvrir les problématiques de la banque d'investissement, du financement structuré⁶⁸, pleins de sujets très divers et très intéressants. Mais au bout de cinq ans, j'ai voulu avoir un métier qui me ressemblait un peu plus ou, en tout cas, plus tourné vers l'impact sur la société. J'avais aussi envie de comprendre à 100% ce que je faisais et, en banque d'affaires, j'avais parfois atteint mes limites et je ne voyais pas à 100% les tenants et aboutissants de certains produits bancaires ; donc cela n'allait pas, j'étais assez frustrée. Je me suis tournée vers un secteur que je comprenais parce que je le vivais, la santé – mais pas plus que n'importe quel Français – mais surtout vers Doctolib qui, à l'époque, n'était pas très connu mais dont la parole et la vision des fondateurs⁶⁹ m'inspiraient. Je me suis donc jetée dans le bain de la start-up à une époque où ce n'était pas encore très, très connu mais cela m'allait ; je voulais découvrir un nouveau truc. Là, nouveau champ d'action parce que j'étais *sales*, commerciale auprès des grands comptes. J'ai en quelque sorte ouvert le marché de la prise de rendez-vous en ligne pour les hôpitaux. J'ai fait cela trois ans.

Avoir une entreprise
bienveillante qui
permet de pouvoir
poser des questions.

Au bout de trois ans, je commençais un peu à m'embêter, je voulais voir encore autre chose. J'ai pris une création de poste auprès du PDG de Doctolib – donc Stanislas Niox-Chateau – je suis devenue sa directrice de cabinet / *chief of staff* / bras droit (il y a plein

67. M&A (*Mergers & Acquisitions*) ou Fusions-Acquisitions en français.

68. Le financement structuré consiste à regrouper des actifs, puis à vendre à des investisseurs des titres financiers qui délivreront un rendement grâce aux flux de revenus générés par ces actifs sous-jacents.

69. Doctolib est créé en décembre 2013 par Stanislas Niox-Chateau, Jessy Bernal, Ivan Schneider et Steve Abou-Rjeily.

de noms différents). En tout cas, c'est un métier à multi-facettes, on apprend à la seconde, on apprend de la personne avec qui on travaille, on apprend de la boîte – j'avais une vision 360 de la boîte, donc c'était très différent. J'ai pris le poste quelques mois avant la crise Covid, c'était donc aussi au bon moment pour voir comment on peut aider le PDG à avoir le plus d'impact – c'est un peu cela mon mandat. Et, au bout de deux ans, par un concours de circonstances mais aussi par une demande de retrouver un périmètre qui était le mien, je me suis retrouvée à faire un métier que je n'avais jamais fait aussi avant, qui était la com', communication *corporate*⁷⁰ parce ce qu'on avait décidé de faire un peu de changement dans notre organisation, notamment vu la notoriété qu'on avait eue pendant cette période-là. Je suis donc devenue directrice de communication de Doctolib France Allemagne Italie, communication et marque, poste que j'occupe encore aujourd'hui. Mais, pour tout dire, c'est un poste que j'ai pris par intérim parce que le sujet m'intéressait, parce qu'il y avait une opportunité mais on recrutait quelqu'un qui avait quand même 15 ans d'expérience et elle est arrivée. Je suis donc en transition et je vais probablement prendre un nouveau poste que je ne connaîtrais toujours par mais c'est cela qui m'intéresse.

C'est un métier à multi-facettes, on apprend à la seconde, on apprend de la personne avec qui on travaille, on apprend de la boîte.

GA : Il faut de la curiosité personnelle mais il faut aussi la curiosité de la part de la structure en elle-même pour ce type de parcours ?

AB : Ah, c'est sûr ! Même un petit peu de folie, je pense ! En réalité, l'organisation n'est pas folle. On ne donne pas ce genre d'opportunité à des gens qui ne veulent pas sortir de leur zone de confort parce que la réalité est qu'il faut sortir de sa zone de confort pour faire ce genre de chose. Et moi, c'est ce que j'aime en fait, j'aime être mise un peu en danger. Je sais pas si c'est là où je suis la meilleure ; en tout cas, c'est là où je m'amuse le plus. Je pense que c'est bien aussi de garder les pieds sur terre et le fait de recommencer pas forcément à 0 – parce que j'avais quand même mon expérience, ma maturité – mais changer demande toujours de remettre les mains dedans, de reprendre l'opérationnel, de faire soi-même pour comprendre parce qu'on ne peut pas comprendre si on manage de loin. On peut recommencer en managant, c'est-à-dire que j'ai pris un poste de manager mais c'est un manager opérationnel, c'est cela qui marche.

70. La communication *corporate* (ou communication institutionnelle) définit la communication faite pour promouvoir l'image d'une entreprise en interne et en externe.

GA : C'est donc acquérir la technique pour mieux manager demain ?

AB : Oui et je pense que ce qui est aussi intéressant et ce que permet Doctolib. J'ai demandé à quelqu'un dans mon entourage — on a un système qui dit « N'hésitez pas à demander dans votre entourage », donc le manager-managé ou des pairs, un 360, c'est-à-dire un retour sur votre performance, une manière de manager, sur la manière d'être managé ou des collaborateurs — un des retours que j'ai eu d'un pair, son axe d'amélioration était « *Il faudrait que tu arrêtes de changer tout le temps de poste parce qu'il faut que tu développes une expertise, tu vas avoir besoin de développer une expertise dans ta carrière.* » Je pense honnêtement que c'est intéressant mais je pense que cela ne me correspond pas. L'expertise du couteau suisse, savoir changer, savoir se réinventer, en tout cas l'expertise sectorielle ou, je dirais, trop niche, ce n'est pas pour moi mais c'est pour plein d'autres gens et, moi, je m'appuie sur des experts pour pouvoir faire ce que je fais. Donc en fait, heureusement qu'il y a les deux dans ce monde pour que cela avance.

GA : Je partage le point de vue et les gens qui nous écoutent aussi, j'en suis sûr. J'aimerais parler de Doctolib. L'entreprise est encore jeune, certainement propice à la curiosité. Y a-t-il des actions concrètes mises en œuvre pour justement générer plus de curiosité ?

AB : La jeunesse de l'entreprise est effectivement un point et implique énormément de choses. Cela implique qu'on a des gens jeunes, qui donc grandissent et qui, au travers de leurs expériences, vont commencer à avoir des appétences et des volontés auxquelles Doctolib veut répondre parce que notre objectif est de faire grandir les gens et de les garder chez Doctolib. On pousse donc à la mobilité interne, en tout cas on essaie d'écouter cette curiosité et d'y répondre au travers de la mobilité interne. On y répond et, surtout aussi, on la nourrit, on l'encourage énormément, partout dans la maison, dans nos programmes. Le *learn*⁷¹ est un des piliers de Doctolib avec le Service, le Care (donc la bienveillance), Act (l'action), l'apprentissage / le *Learn, Enjoy* – on s'amuse aussi vraiment, ça fait plus de six ans que je m'amuse beaucoup – et la dernière lettre qui est la Structure. En tout cas,

On essaie d'écouter cette curiosité et d'y répondre au travers de la mobilité interne. On y répond et, surtout aussi, on la nourrit, on l'encourage énormément.

71. *Learn* : apprendre.

sur le *learn*, on a une cinquantaine de personnes dédiées à développer, à faire développer les Doctolibers à la fois dans les équipes *people* – donc les équipes RH – et au sein même des équipes opérationnelles avec des référents *learn* dans toutes les grosses équipes. C'est marrant parce que depuis qu'on s'est parlé, depuis un mois, on repousse cela avec ce qu'on appelle le « *new deal* du *learn* » : on essaie d'aller un peu plus loin encore pour permettre aux gens chez Doctolib d'avoir du temps d'apprendre. Cela veut dire des demi-journées dédiées dans la *roadmap*⁷² du trimestre et les managers le savent. C'est vrai que c'est une des particularités de Doctolib de pousser autant l'apprentissage, et donc la curiosité.

GA : D'où vient cette conviction à votre avis ?

AB : Il⁷³ a un *moto* qui est « *Apprendre trois choses par jour* » – tous les jours, on doit tous apprendre trois choses.

GA : C'est un bel objectif !

AB : Je pense que cela lui vient en partie de son passé de sportif de haut niveau⁷⁴ où le travail, en tout cas la réussite est le fruit du travail et non de la chance. Il y a donc dans le travail une vraie notion d'apprendre. Je ne peux parler à sa place, je n'en sais rien, mais j'imagine qu'au tennis, c'est apprendre les meilleurs coups, un meilleur revers, un meilleur service. Je pense que l'apprentissage lui vient de ce passé-là et la curiosité, c'est sa personnalité. Il s'intéresse à tout, il prend n'importe quel poste et cela lui va. Franchement c'est quelqu'un qui aime découvrir de nouvelles choses, qui aime rencontrer des personnes qui vont lui apprendre de nouvelles choses et c'est donc sa vision d'une entreprise.

Doctolib a trois missions : la première est d'apporter une meilleure qualité de vie aux professionnels de santé ; la deuxième est un accès plus rapide et égal pour tous à la santé et le troisième est de créer une entreprise avec des gens qui partagent des valeurs humanistes et qui ont un ADN d'entrepreneur avec, bien sûr, la volonté d'avoir un impact positif sur la société. Il faut de la curiosité dans l'entrepreneuriat parce que l'entrepreneuriat est en fait de challenger le *statu quo*, c'est la base. Et donc, cet ADN d'entrepreneur, on est tous poussé à l'être chez Doctolib. Souvent, dès le recrutement, on voit qui a cette appétence à voir comment on peut faire mieux et différemment sur tout.

GA : J'aimerais parler un petit peu du Covid. Pour beaucoup d'entreprises, les crises – et celle-ci en particulier – sont des détona-

72. *Roadmap* : feuille de route.

73. Stanislas Niox-Chateau, PDG de Doctolib.

74. Fabien Trécourt, « Stanislas Niox-Chateau : du tennis de haut niveau à Doctolib », capital.fr, 10 juillet 2018.

teurs de curiosité, d'innovation. Comment l'avez-vous vécue chez Doctolib ?

AB : Le premier point, c'est que la raison pour laquelle on a pu se mettre aussi vite au service des Français et des Allemands aussi sur ce sujet, c'est que c'était très très proche, voire c'était ce qu'on faisait depuis six ans à l'époque, c'est-à-dire permettre à des patients d'accéder à un soin le plus facilement possible et aider les professionnels de santé à avoir une vie plus agréable, plus facile en limitant les charges administratives, notamment en leur permettant d'avoir une meilleure coordination entre pairs, etc. En fait, le Covid a juste exacerbé tout cela mais c'était déjà notre métier. Une des manières dont on a pu exercer notre curiosité est notamment sur la place qu'on avait de pouvoir à la fois avoir la vision de ce qui se passait dans la gestion du Covid en France et en Allemagne. C'était intéressant d'avoir cette capacité de voir deux façons de fonctionner différemment. Concernant la vaccination, la France avait fait le choix des vaccino-dromes là où l'Allemagne s'est plutôt reposé sur la médecine de ville. Mais c'était la curiosité sur l'actualité. Il y avait de la curiosité aussi de se dire « OK, là, les gens ne fonctionnent plus du tout pareil ». Le 15 mars [2020], le Président Macron a dit « *C'est la guerre. Plus personne ne sort. Même la continuité des soins, on arrête tout.* » Cela nous a intrigué puisqu'en fait le soin est toujours là, on a toujours besoin d'être soigné. On a donc fait quelque chose qu'on n'avait jamais fait auparavant : on a lancé une campagne avec un hashtag qui était #SoignezVous avec l'équivalent allemand – je suis incapable de dire l'équivalent en allemand mais cela voulait dire la même chose en plus long bien sûr [rires]. L'idée était de donner la parole aux professionnels de santé. On les a donc enregistrés, on a fait les vidéos où eux disaient « *Soignez-vous ! Venez nous voir, bien sûr dans le respect des gestes-barrières, mais venez nous voir !* » Cela a eu un certain succès auprès des patients.

La curiosité, c'est aussi écouter les gens.

On a aussi pensé téléconsultation. Jusqu'à présent, on avait des consultants de Doctolib qui allaient voir les gens pour les aider à installer la téléconsultation. Au moment où plus personne ne pouvait sortir, la téléconsultation devait fonctionner beaucoup plus vite et beaucoup facilement. Donc on s'est dit pourquoi ne pas donner la main aux professionnels de santé pour installer eux-mêmes le logiciel de téléconsultation et c'est ce qu'on a fait. On a déployé en un week-end le service de *self-on-*

Le principe de la curiosité est de partir du fait que l'on ne sait pas.

*boarding*⁷⁵ de téléconsultation. Voilà c'est un peu comme cela que je traduirais la curiosité à ce moment-là. Les deux idées nous sont venues à l'esprit parce que l'on a des médecins avec qui on travaille – notre communauté de professionnels de santé – qui nous ont dit « On ne peut pas arrêter de soigner nos patients » ou qui nous ont dit « On a besoin de la téléconsultation tout de suite. » La curiosité, c'est aussi écouter les gens et c'est vraiment important. Je ne l'ai pas assez dit alors que je le pense profondément. Il faut savoir écouter et donc il faut faire la démarche d'aller vers les personnes et, ensuite, les écouter. On apprend beaucoup de choses et on en sort généralement grandi intellectuellement et cela donne aussi des idées. C'est parce qu'on a écouté notre communauté qu'on a eu ces idées-là.

GA : C'est une démarche volontariste, cela n'arrive pas de manière inconsciente ?

AB : C'est une démarche volontariste. La curiosité ne peut fonctionner que comme cela parce qu'en fait le principe de la curiosité est de partir du fait que l'on ne sait pas. Donc pour savoir, il faut écouter.

GA : Chez Doctolib, comment analysez-vous, quel regard portez-vous sur la curiosité dans le secteur de la santé ?

AB : On a une équipe dédiée à nous nourrir de tout ce qui se passe sur le secteur de la santé au sens très large – déjà pas uniquement en France, mais au niveau européen et mondial – mais au sens large également dans la mesure où cela va du logiciel médical aux applications de soins données au patient pour pouvoir être plus autonome sur sa santé. On a donc une équipe qui nous nourrit sur le principe d'apprendre trois choses par jour avec un petit message tous les jours avec trois informations. On a aussi des DoctoNews, des mails qu'on reçoit toutes les semaines. Je sais pas si c'est une revue de presse, mais presque, des événements importants en santé avec parfois des thématiques. Typiquement il y a dix jours, c'était la journée internationale de la confidentialité des données, on a eu une DoctoNews intégralement tournée sur ce sujet. C'est du *push*⁷⁶, comme on dit, et cela nous demande aussi de prendre du temps de lire et ce qui est aussi pas mal. An début, on nous disait « En fait, vous nous envoyez beaucoup d'informations mais moi, ce qui m'intéresse "C'est *so what* ?⁷⁷" Qu'est-ce que ça va changer pour moi en fait cette information ? » Ces DoctoNews sont donc maintenant en forme de paragraphes de

75. L'*onboarding* désigne le processus de guidage et d'accompagnement d'un utilisateur venant de télécharger une application.

76. Le *push* désigne la démarche qui consiste à livrer une information à un individu, sans que celui-ci ne soit contraint de devoir la chercher par ses propres moyens.

77. *So what* ? : Et alors ? en français.

So What ? qui expliquent ce que cela veut dire pour Doctolib, pour telle équipe que tels acteurs ont commencé à acquérir, à acheter des nouvelles boîtes, etc.

GA : Aller chercher des informations, mais aussi se poser des questions sur cette information ?

AB : Il faut mettre l'intelligence au service des informations qu'on nous donne.

GA : J'imagine aller chercher les médecins, les praticiens avec qui vous travaillez ?

AB : La communauté dont je parlais, on a plus de 300000 professionnels de santé qui contribuent. Cela va du médecin au dentiste, à des hospitaliers, il y a des secrétaires, des assistants dentaires ; c'est l'intégralité du monde du personnel de santé qui nous fait des retours ou des idées sur les services qu'on leur apporte.

GA : On sent qu'il y a un vrai sujet culturel autour de la curiosité qui se manifeste de différentes manières, qui vous fait voir au-delà du service proposé par la plateforme. Vous travaillez vos communautés, vous réfléchissez vos nouvelles propositions de valeur. Merci beaucoup Alexandra, à bientôt !

Enregistrement réalisé en février 2022