

Alan, une culture distribuée où tout le monde a la parole

Alan est la première assurance santé de l'ère digitale en France. Elle crée une expérience simple de couverture santé pour entreprises et indépendants. L'entreprise a été agréée par la Banque de France - ACPR, une première depuis 1986. Alban Dumouilla, CTO de NUMA, fait le point autour d'une pizza Calzone avec Charles Gorintin, CTO d'Alan, sur son rôle dans la startup et les objectifs à venir.

Voyons comment tout a commencé...

“ En Octobre 2016, nous sommes devenus la première entreprise indépendante à être accréditée en tant qu'assurance depuis 30 ans! ”

... Parlons de ce que tu faisais avant Alan !

J'ai toujours été attiré par les mathématiques et les données, me balançant entre ingénierie et *data-science* quelques temps. Je suis passé par l'Ecole des Ponts et ai suivi un master en Machine Learning à l'ENS. Je suis par la suite parti à Berkeley pour étudier l'ingénierie financière.

Je suis devenu *data-scientist* chez Facebook où j'ai pu découvrir des outils, méthodes et datasets parmi les meilleurs du monde. Je travaillais sur des projets de détection de fraude et spam, ainsi que sur d'autres projets, notamment l'un permettant d'augmenter la compassion sur Facebook.

J'ai ensuite participé à la construction de la première plateforme de publicité pour Instagram, puis me suis fait recruter par Twitter pour prendre la tête de l'équipe de *Growth Data Science*. Nous y avons fait d'énormes progrès sur les

outils de traitement des données.

Les débuts d'Alan

Jean-Charles finissait son aventure précédente (Expliseat), et nous nous étions rencontrés 10 ans auparavant à l'Ecole des Ponts. Nous avons rapidement commencé à parler de Alan.

Au début, nous construisions des petits modèles permettant de dire aux gens quand aller chez le docteur, en utilisant des données publiques. Typiquement des alertes si jamais vous n'étiez pas allé chez le dentiste depuis des années, etc.

Nous avons 3 canaux de distribution possibles : les particuliers, les professionnels de santé et les assurances. Les deux premiers sont des marchés fragmentés, et difficiles d'accès du fait de leur manque de moyens. Nous avons donc tenté de trouver notre marché par le biais des assurances, mais leur mode de fonctionnement archaïque aurait impliqué des cycles de vente et de déploiement de plusieurs années. Nous n'avions pas ce genre de temps devant nous !

Donc nous avons décidé de devenir une assurance fonctionnant à la vitesse nécessaire en 2017, et sommes devenus la première assurance agréée depuis 30 ans, en Octobre 2016.

Nous avons commencé à construire l'équipe en Février 2016 et des grands noms de l'assurance nous ont rejoint assez vite - c'est un très beau projet dans un monde figé, qui va faire bouger les choses. Nous (note: les fondateurs) n'étions pas des développeurs, donc nous avons recruté des gens nettement meilleurs que nous sur la conception d'applications, en qui nous plaçons une confiance totale. La hiérarchie en est presque inversée: nous donnons tout le pouvoir à nos employés dans pour être les piliers de leur rôle dans l'entreprise.

Nous essayons de construire un réseau de personnes fortes qui savent travailler ensemble pour construire le meilleur produit. Pour ça, nous avons bloqué une part significative du capital de l'entreprise en stock-options pour les employés, parce que nous sommes convaincus qu'investir dans notre équipe est la chose la plus importante que nous puissions faire.

Notre but est de changer comment la population s'occupe de sa santé, en simplifiant tout et en créant des services innovants comme connaître en amont les coûts de traitement auxquels vous allez faire face. Nous devons constamment partager la vision de ce futur avec notre équipe pour garder une dynamique vertueuse et continuer de recruter des gens excellents.

C'est quoi, d'être CTO chez Alan ?

J'essaie de créer la meilleure équipe pour grandir de la manière la plus saine possible. Je m'assure que tout le monde est content et le restera. Nous avons créé une organisation non hiérarchique, dans laquelle tout le monde a la parole.

J'ai des *1 on 1* avec l'équipe entière chaque semaine, mais les employés en font aussi entre eux. Notre but est de créer un réseau de compétences où chacun est un leader dans son domaine et au service des autres pour le reste.

Je suis au service de l'équipe pour être sûr que la machine est bien huilée, explorer des nouvelles perspectives et outils que nous pourrions utiliser ou construire pour faciliter la tâche de l'entreprise - en étant plus axé sur le traitement de données, ce qui est ce que je connais le mieux.

Est-ce que ton rôle a changé depuis le début, même si on ne parle que d'il y a un an ?

C'est en train de changer. Pour l'instant, je garde les mains dans le code 50% du temps, mais avec la croissance de l'équipe, ça va vite descendre aux alentours de 20%. Je veux continuer de coder parce que connaître le code est essentiel pour comprendre les enjeux du produit.

Je vais devoir rester concentré sur l'organisation en elle-même, et aider l'équipe à tirer le meilleur d'elle-même. Un des aspects originaux chez nous est que les code-reviews n'ont pas besoin de passer par moi ou par un manager, mais simplement par la personne la mieux qualifiée pour le faire. Nous sommes dans une équipe basée sur la confiance, qui sait demander de l'aide quand c'est nécessaire, donc nous n'avons pas besoin de regarder par dessus l'épaule de qui que ce soit.

Parlons tech

“ Prendre une décision maintenant sur la meilleure technologie pour un future probable peut être bloquant pour la suite ”

C'est quoi, la technologie qui se cache derrière Alan ?

Nous sommes sur du Python, avec Flask. Le reste est assez simple : PostgreSQL et hébergement sur Heroku.

Le choix de Python a été très simple, puisque nous voulions que les data-scientists puissent lire le code de production. Autant prendre un seul langage ! Nous n'aurons jamais de réels problèmes d'échelle ou de performance, et le code est clair en Python.

Niveau front-end, nous utilisons React. C'était un choix assez évident du fait que la communauté est grandissante et que nous avons déjà de l'expertise dessus dans l'équipe, ainsi que des liens avec l'équipe originelle de React.

L'un de nos plus gros challenges niveau technique est l'interfaçage avec les technologies archaïques de certains de nos partenaires (SOAP API, etc). Ca peut parfois être difficile, mais nous devons y passer !

Est-ce que vous avez dû changer quelque-chose sur votre stack ? Ou allez-vous le faire à terme ?

Pas vraiment. Si les données que nous manipulons commencent à peser des téraoctets et atteignent les limites de PostgreSQL, alors nous penserons à changer. Mais prendre une décision maintenant sur la probable meilleure technologie pour le futur serait risquer un blocage plus tard.

Pour le moment, tout marche parfaitement ! Nous sommes simplement en train de réfléchir à quelle technologie nous allons utiliser pour les applications mobiles, entre des applications natives ou quelque-chose comme React Native. Ce sera sûrement la deuxième option, parce que React Native est maintenant assez solide pour être utilisé en production.

Avez-vous déjà du résoudre une crise ?

Pas au niveau tech. La plus grosse crise que nous ayons eue est humaine: nous avons recruté un super développeur américain, qui est venu en France quelques temps mais est reparti assez vite pour des raisons personnelles. Son départ a ajouté des contraintes inattendues sur l'équipe (3 personnes à l'époque) qui a dû travailler de manière acharnée pendant des semaines pour respecter les deadlines que nous avons annoncées à la presse.

Pendant 3 semaines, nous avons travaillé tous les jours, week-ends et jours fériés inclus jusqu'à minuit. C'est vraiment quelque-chose que nous ferons tout pour éviter à l'avenir, et qui nous a fait réaliser qu'annonce des deadlines publiquement n'était pas la meilleure des idées.

La vie de CTO d'une entreprise qui grossit

“ La clé de l'automatisation est la répartition des responsabilités : chaque personne de l'équipe doit pouvoir tout faire, en restant responsable de ses actions, qu'elles soient bonnes ou mauvaises ”

Ton plus gros challenge ?

L'agrandissement de l'équipe en trouvant les bons profils. C'est devenu plus facile maintenant que nous avons eu pas mal de presse, je dois dire. Mais nous

devons mettre en place des process tout en gardant une flexibilité maximale pour garder une équipe heureuse. Plus l'équipe grossit, plus tout le reste doit aller vite.

Ta plus grande responsabilité ?

M'assurer que la communication passe bien entre les membres de l'équipe. Nous avons une culture de transparence complète au sein de l'équipe, autant au niveau de la direction de l'entreprise que des salaires.

Communiquer permet aux individus d'apprendre des autres et de grandir plus vite qu'ils ne le feraient par eux-mêmes.

Si tu devais changer quelque-chose que vous avez fait depuis le début ?

Nous avons déjà fait des changements structurels : Nous sommes passés d'une culture de réunions à une culture entièrement écrite, et depuis j'ai maximum 2h de réunions par semaine, c'est le paradis !

Toutes nos discussions constructives se font dans des "Issues" sur Github, autant pour les développeurs que les employés non-tech. C'est mieux que Slack du fait de la structure et de l'historique des conversations - les gens réfléchissent réellement à leurs arguments avant de les écrire.

C'est aussi notre moyen de tout garder en mémoire, pour pouvoir retrouver ce qui a réellement été dit en cas de doute. A l'oral, il y a une perte d'informations inévitable.

L'équipe d'Alan

"Avoir 75% d'un gros gâteau est bien mieux que 100% de rien"

Peux-tu décrire ton équipe technique en quelques phrases ?

Il y a Antoine, qui a travaillé sur des applications de santé à UCSF. Daphné est arrivée de Blablacar, où elle était ingénieure lead sur la monétisation. Guillaume est arrivé de Toucantoco et Olivier de la Banque de France.

Côté produit, il y a Jean-Charles et Ed, qui est un designer venu de Withings.

Y a-t-il quelque-chose que tu regardes en particulier lors d'un recrutement ?

La motivation et l'état d'esprit. Il faut pouvoir être capable de demander de l'aide quand on est bloqué, sans prendre en compte son ego.

Notre process de recrutement est le suivant : Un premier entretien pour voir si la personne correspond à l'état d'esprit de l'entreprise, puis un ou deux entretiens techniques. Le dernier round est une journée complète avec l'équipe, comme si la personne était un employé lambda.

Nous n'avons pas besoin de juger si la personne connaît le stack que nous utilisons, nous voulons savoir si elle va poser les bonnes questions. Pas trop, mais pas trop peu non plus ! Nous voulons seulement voir si elle est capable de résoudre des problèmes complexes et rester humble en le faisant.

Pour le moment, nous ne recrutons que des seniors qui peuvent être opérationnels dès le début, pour une question de vitesse.

Des conseils de recrutement pour d'autres CTOs qui nous liraient ?

N'utilisez pas de freelancers. Vous voulez des gens 100% impliqués dans le projet, et motivés. C'est pour ça qu'il faut partager des parts de l'entreprise avec les nouveaux entrants !

Avoir 75% d'un gros gâteau est bien mieux que 100% de rien.

Vision

Vous en serez où, dans deux ans ?

Une plus grosse équipe, et nous serons l'un des incontournables du secteur de l'assurance santé en France. Peut-être même le leader dans 3 ans, qui sait ?

Nous allons aussi commencer à regarder le reste de l'Europe assez rapidement, et commencer à nous différencier par l'ajout de services nous permettant de devenir une plateforme complète de gestion de sa santé au quotidien.

Vos plus gros challenges pour y arriver ?

Nous allons clairement rencontrer des embûches au niveau de certaines régulations, puisque nous manipulons des données sensibles. Nous allons devoir utiliser hébergeurs certifiés pour la manipulation de données de santé.

Un des gros points est aussi le maintien de la qualité du service client. Nous avons pour l'instant un temps de réponse d'une minute atteint par les produits et outils que nous avons construits, mais quand le nombre de clients dépasse la centaine de milliers, les problématiques changent d'échelle.

Pour le moment, nos ingénieurs prennent une garde toutes les trois semaines sur le service client pour rester proche des problématiques des utilisateurs finaux.

Un dernier challenge à mentionner niveau technique est que nous voulons construire un produit qui fonctionnera pour tout le monde, mais certains grands groupes ont des besoins très spécifiques auxquels nous devons trouver un moyen de nous adapter.

Article original à lire (en Anglais) ici