

# Initiation à l'entrepreneuriat

## Étude de cas – Le cas Doctolib

---

*Ce cours vous est proposé par Frédérique BLONDEL, Maître de conférences, Université Paris-Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

### Consignes

À partir du document ci-dessous et de vos connaissances, répondez aux trois questions suivantes :

- 1. Quelle est la proposition de valeur au centre du business model de Doctolib ? A qui s'adresse-t-elle ?**
- 2. Représentez le business model de Doctolib à l'aide de l'outil BMC (business model Canvas).**
- 3. Quels sont les facteurs clés de succès de cette start-up qui lui ont permis de se positionner sur le marché ?**

## Comment la startup française Doctolib est devenue une licorne

Article par Anaïs Cherif 21 Mars 2019, 12:04 : <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-startup/comment-la-startup-francaise-doctolib-est-devenue-une-licorne-811377.html>

Valorisée plus d'un milliard de dollars, la startup française Doctolib a levé un total de 266,5 millions de dollars (environ 235 millions d'euros) depuis sa création en 2013. Spécialisée dans la prise de rendez-vous médicaux sur Internet, la jeune pousse a rapidement séduit les praticiens et les patients grâce à sa simplicité d'usage.

À vitesse grand V, Doctolib s'est hissé dans le club très fermé des licornes françaises, ces startups non cotées en Bourse qui affichent une valorisation supérieure à un milliard de dollars. La jeune pousse rejoint ainsi OVH (cloud), BlaBlaCar (service de covoiturage), Deezer (plateforme de streaming) et Veepee (nouveau nom du site d'e-commerce vente-privée).

Spécialisé dans la prise de rendez-vous médicaux en ligne et en téléconsultation, Doctolib a annoncé mercredi une méga-levée de 150 millions d'euros. La startup, qui emploie actuellement 750 personnes, va profiter de cet afflux d'argent pour doubler ses équipes d'ici à trois ans. En seulement cinq ans d'existence, depuis sa création en 2013, elle a levé au total 266,5 millions de dollars (environ 235 millions d'euros).

### Un service simple qui a fait ses preuves

Cette "success-story" repose sur un service simple : proposer une plateforme gratuite pour les patients afin de prendre des rendez-vous médicaux sur Internet en quelques clics. Son atout ? Sa simplicité d'usage. C'est pourquoi le service a rapidement fait ses preuves, tant auprès des professionnels que des particuliers. La startup revendique 30 millions de visites par mois sur sa plateforme. Côté professionnels, Doctolib promet de réduire ses frais de secrétariats, tout en réduisant le nombre de désistements grâce au rappel de rendez-vous par SMS. Un modèle qui lui a permis de remporter des gros contrats dans le cadre d'appels d'offres.

Ainsi, l'AP-HP (Assistance publiques - hôpitaux de Paris), qui utilise Doctolib depuis 2017, revendiquait en janvier une hausse du nombre de rendez-vous honorés de 7,5% "un mois après l'installation". Après un an, cette hausse atteint 11% pour tous les patients et 7% pour les nouveaux patients, signe peut-être d'"une meilleure visibilité de l'offre de soins", communiquait l'AP-HP en janvier. Sans oublier une baisse "de près de 8%" au bout d'un mois d'utilisation du nombre de rendez-vous auxquels les patients ne se présentent pas, contre un taux de rendez-vous non honorés oscillant entre 15 et 25%, selon des données de 2016, rapportait l'AP-HP à l'AFP en janvier.

### Croquer la concurrence, anticiper la téléconsultation

Les praticiens doivent déboursier 109 euros par mois pour utiliser la plateforme, qui en tirent l'essentiel de ses revenus. La jeune pousse dit être utilisée par 75.000 professionnels et 1.400 établissements de

santé. Cette position de leader sur le marché français a été conforté par l'acquisition de son principal concurrent MonDocteur, également lancé en 2013. L'opération, dont le montant n'a pas été communiqué, a été réalisée en juillet 2018. Les concurrents restants se partagent les miettes du marché, comme le pionnier Rdvmedicaux, lancé dès 2007, qui revendique seulement 10.000 praticiens sur son service. Il a été acheté fin février par la startup Docavenue, du groupe Cegedim spécialisée dans la téléconsultation.

Doctolib a également anticipé un des nouveaux virages de la médecine, en proposant la téléconsultation depuis janvier. Les consultations à distance ont été autorisées par la loi de financement de la Sécurité sociale du 30 décembre 2017 (LFSS), pour un déploiement à compter du 15 septembre 2018.

"La téléconsultation va permettre aux médecins de travailler dans des conditions plus souples, en valorisant davantage leur temps médical, tout en assurant facilitant l'accès aux soins pour un meilleur suivi médical des patients", affirmait en septembre dernier à La Tribune Stanislas Niox-Château, co-fondateur et président de Doctolib.

### **Conquérir l'Allemagne, un marché clé en Europe**

Deux ans après son lancement, Doctolib a affiché son ambition de se déployer rapidement en Europe. C'est chose faite en 2016, avec un lancement stratégique en Allemagne, un marché à fort potentiel avec 83 millions de patients à séduire. Sans compter que l'Allemagne fait partie du top 5 des pays qui consulte le plus au monde, selon les dernières données de l'OCDE.

En 2017, un allemand consultait en moyenne 10 fois par an - contre 6,1 pour la France. Aujourd'hui, Doctolib est présent dans 40 villes en France et en Allemagne. Avec ce dernier tour de table, la startup espère s'implanter rapidement dans d'autres pays, affirme le communiqué de presse, sans nommer les zones visées.

## Corrigé : éléments de réponse

### 1. Quelle est la proposition de valeur au centre du business model de Doctolib ? A qui s'adresse-t-elle ?

« Cette « success-story » repose sur un service simple : proposer une plateforme gratuite pour les patients afin de prendre des rendez-vous médicaux sur Internet en quelques clics. [...] C'est pourquoi le service a rapidement fait ses preuves, tant auprès des professionnels que des particuliers. ».

Côté professionnels, Doctolib promet de réduire ses frais de secrétariat, tout en réduisant le nombre de désistements grâce au rappel de rendez-vous par SMS.

La proposition de valeur est donc un service de prise de rendez-vous médical pratique et rapide.

Elle s'adresse à deux types d'utilisateurs :

- En BtoC : Doctolib propose un service de prise de rendez-vous médical pratique et gratuit aux utilisateurs qui sont les patients.
- En BtoB : Doctolib réduit les frais de secrétariat médical pour les professionnels de santé en leur permettant une prise de rendez-vous moins coûteuse et plus fiable. En effet, la plateforme permet d'économiser également une réduction des désistements grâce aux rappels générés automatiquement. Les clients de la plateforme sont donc réellement les personnels de santé qui l'utilisent car ce sont eux qui paient pour cette proposition de valeur.

## 2. Représentez le business model de Doctolib à l'aide de l'outil BMC (business model Canvas).

<p><b>Partenaires clés (key partners)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Praticiens de santé</li> <li>▶ Etat</li> <li>▶ Business angels et autres financeurs</li> <li>▶ Réseau des cofondateurs</li> <li>▶ Etablissements de santé</li> </ul>	<p><b>Activités clés (key activities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Développement de la plateforme</li> <li>▶ Prospection commerciale</li> </ul> <p><b>Ressources clés (key resources)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Commerciaux</li> <li>▶ Développeurs informatiques</li> <li>▶ Levée de fonds</li> <li>▶ Plateforme</li> </ul>	<p><b>Proposition de valeur (value proposition)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plateforme de prise de rdv médical rapide et pratique</li> <li>▶ Téléconsultation plus récemment</li> </ul>	<p><b>Relation client (customer relationships)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Relation client numérique / automatisée</li> <li>▶ Evaluation de la plateforme</li> </ul> <p><b>Canaux de distribution (channels)</b></p> <p>Canal direct (sans intermédiaire) : internet, sms /mails, application</p>	<p><b>Segments de clientèle (customer segments)</b></p> <p>2 segments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Patients</li> <li>▶ Professionnels et établissements de santé</li> </ul>
<p><b>Structure des coûts (cost structure)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coût salarial (développeurs, commerciaux, etc.)</li> <li>▶ Coût de la plateforme (développement, maintenance, etc.)</li> <li>▶ Coût de propriété intellectuelle (domaine, marque, etc.)</li> </ul>		<p><b>Sources de revenus (revenue streams)</b></p> <p>Abonnement mensuel pour les professionnels de santé</p>		

## 3. Quels sont les facteurs clés de succès de cette start-up qui lui ont permis de se positionner sur le marché ?

« Son atout ? Sa simplicité d'usage... et ce, pour les deux « côtés » de la plateforme. » :

- La plateforme Doctolib est innovante dans son concept (à défaut d'être pionnière). Elle a donc une stratégie d'Océan bleu car elle a rapidement investi ce nouveau marché de la prise de rendez-vous en ligne en générant des revenus croissants grâce à l'abonnement des professionnels de santé.
- Doctolib a réussi à créer un effet réseau en s'implantant rapidement auprès d'un grand nombre de professionnels de santé. Cela a créé un « effet boule de neige » grâce à l'augmentation du nombre d'abonnés côté praticiens et donc du nombre d'utilisateurs côté patients.

- Enfin les co-fondateurs ont su, à travers leurs compétences et leur réseau, inspirer confiance aux praticiens de santé qui peuvent finalement bénéficier d'une réduction de leurs frais de secrétariat tout en sécurisant leur prise de rendez-vous.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Initiation à l'entrepreneuriat, Frédérique Blondel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.