



Analyse stratégique de l'entreprise Doctolib

UE 1.2 Management stratégique

Mme Sea Matilda BEZ

M1 MSOS 2023 / 2024

Louève BARRITAULT
Nine DIJEAU
Leonie PONS
Lisa ROUX



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER



SOMMAIRE

INTRODUCTION	p.3
I. Purpose	p. 5
II. Première stratégie: <i>Five forces that shape strategy</i>	p.8
1. Étude du concept ...	p.8
2. Objectif du concept	p.11
3. Application du concept à l'entreprise Doctolib	p.12
4. Recommandations	p.15
III. Deuxième stratégie: <i>Blue Ocean strategy</i>	p.16
1. Étude du concept	p.16
2. Objectif du concept	p.18
3. Application du concept à l'entreprise Doctolib	p.19
4. Recommandations	p.22
IV. Troisième stratégie: <i>Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy</i>	p.23
1. Étude du concept	p.23
2. Objectif du concept	p.25
3. Application du concept à l'entreprise Doctolib	p.27
4. Recommandations	p.30
CONCLUSION	p.31
BIBLIOGRAPHIE	p.33

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, le système de santé français est en crise en témoigne les nombreuses mesures prises par les gouvernements successifs, notamment la suppression du numerus clausus des études de santé¹, la création de nouveaux métiers tel que celui d'infirmier en pratique avancé² ou plus anciennement le lancement de la tarification à l'activité dite T2A. A cela s'ajoute, l'accroissement de l'espérance de vie entraînant le vieillissement de la population³, la multiplication des maladies chroniques couplée à la persistance des inégalités sociales et territoriales dans l'accès aux soins ou encore la crise sanitaire sont tant de problématiques qui impactent négativement le système. De plus, la prise en charge coûteuse des parcours de santé complexes et des affections de longue durée (ALD) oblige les institutions à réagir. Dans l'objectif de répondre à ces tensions, les acteurs publics et privés se mobilisent.

Doctolib, plateforme de prise de rendez-vous médicaux et de téléconsultation, est l'une des innovations qui participe à la simplification de l'accès aux soins de santé. Fondée en 2013, elle connaît un essor considérable durant la pandémie de Covid-19 en permettant à tous les professionnels de santé qui en sont membres de proposer à leurs patients des actes de téléconsultation. Les services qu'elle propose séduisent et la plateforme voit ainsi son nombre d'utilisateur s'accroître. Entre janvier 2019 et février 2020, 100 000 consultations sont comptabilisées contre 4,5 millions entre mars et août 2020. Elle enregistre quarante-cinq fois plus de consultations réalisées en deux fois moins de temps, ce qui témoigne ainsi de son évolution fulgurante. Nommée partenaire officielle de l'État français en janvier 2021 pour accompagner la campagne de vaccination, elle permet également à 50 millions de personnes de recevoir une dose de vaccin en France. La start-up est alors apparue comme un précieux soutien et outil indispensable pour les pouvoirs publics afin de sortir de la crise sanitaire.

Doctolib est créée par quatre entrepreneurs qui voulaient révolutionner la médecine : Ivan Schneider, Jessy Bernal, Steve Abou Rjeily et Stanislas Niox-Château et auxquels s'ajoute la participation de 50 praticiens.

L'entreprise a su s'imposer dans le marché ultra-concurrentiel de la prise de rendez-vous médicaux en ligne 24h/24 et 7j/7 en proposant une plateforme gratuite pour les usagers.

En 2014, 1000 professionnels de santé étaient inscrits sur la plateforme contre plus de 340 000 à l'heure actuelle. Son expansion a été telle qu'en 2018 l'entreprise a été en mesure de racheter sa principale rivale, MonDocteur. La plateforme se différencie grâce à ses nombreuses

¹ « Ma santé 2022: suppression du numerus clausus et rénovation de l'accès aux études de santé », www.enseignementsup-recherche.gouv.fr, 16 novembre 2020

² « L'état de santé de la population en France, Guillaume Bagein, Vianney Costemalle, Thomas Deroyon, Jean-Baptiste Hazo, Diane Naouri, Elise Pesonel, Annick Vilain , Les dossiers de la DREES, n°102, septembre 2022

³ Ibidem

fonctionnalités : agenda, prise de rendez-vous en ligne, logiciel de cabinet médical, télétransmission...

Doctolib fait son entrée parmi les licornes françaises en mars 2019. En effet, la start-up est valorisée à 5,8 milliards de dollars en 2022 grâce à une levée de fonds de 500 millions de dollars et atteint ainsi la première place du classement des licornes françaises⁴.

Française de souche, Doctolib est désormais le leader européen de la prise de rendez-vous en ligne et de la téléconsultation : la plateforme s'implante en 2016 en Allemagne et en 2021 en Italie, après le rachat de Dottori, son concurrent italien. En effet, elle compte en juillet 2023, 340 000 professionnels de santé et 80 millions de patients à travers l'Europe.

Début 2023, l'entreprise adopte la qualité de « société à mission », née de la Loi du 22 mai 2019 dit Loi PACTE. Cette qualité permet à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Ainsi, Doctolib a pour projet d'investir 92 millions d'euros dans des innovations qui permettront de poursuivre son engagement au service des soignants et des patients et de contribuer au développement de la prévention, en donnant toujours plus de visibilité aux campagnes de prévention telle que celle de la vaccination contre la COVID-19.

Ceci permettra d'autant plus de répondre à la raison d'être de l'entreprise qui est « d'œuvrer pour un monde en meilleure santé ». Ces objectifs seront entre autres la lutte contre les rendez-vous non honorés, un logiciel médical adapté à de nouvelles spécialités, faciliter la coopération entre professionnels de santé et de renforcer la sécurité des données des utilisateurs ainsi que la protection de leur vie privée avec une nouvelle certification.

Ce rapport présente la stratégie managériale du leader de la e-santé Doctolib au travers de trois modèles : le modèle des Cinq forces de Porter, de la théorie de l'Océan Bleu et de la stratégie des plateformes. Pour chacun de ces concepts il s'agit tout d'abord de le présenter, puis de définir ses objectifs, ensuite de l'appliquer à Doctolib. Enfin il convient d'émettre des recommandations sur la stratégie de l'entreprise au regard du modèle appliqué.

⁴ « Doctolib lève 500 millions d'euros pour recruter 3.500 personnes en cinq ans », Sylvain Rolland, La Tribune, 15 mars 2022

I. Le Purpose

1. Étude du purpose

À une époque où les consommateurs sont de plus en plus vigilants et attentifs aux valeurs et aux engagements, les entreprises doivent témoigner du sens que revêt leur(s) activité(s), bien au-delà de toutes considérations et logiques de rentabilité.

Cette quête de sens, de plus en plus récurrente dans les actes de consommation, permet d'envisager la production de biens ou de services sous le prisme de thématiques sociales, sociétales ou encore environnementales et auxquelles les entreprises s'engagent à apporter une réponse.

La plateforme Doctolib exprime ouvertement sa mission sur son site: « Œuvrer pour un monde en meilleure santé ». C'est tout aussi explicitement que l'entreprise décrit les deux aspects de cette mission : « Améliorer la santé de tous » et « Améliorer le quotidien du personnel soignant », faisant fois de l'attention qu'elle porte aux considérations sociales.

Il convient alors d'étudier le purpose de l'entreprise, sa « raison d'être » selon la méthode développée par Cynthia Montgomery, professeure de stratégie à Harvard Business School. Celle-ci propose de s'intéresser au purpose au travers de trois questions: Qui sommes-nous? Qu'est ce qui nous distingue? Pourquoi existons nous?

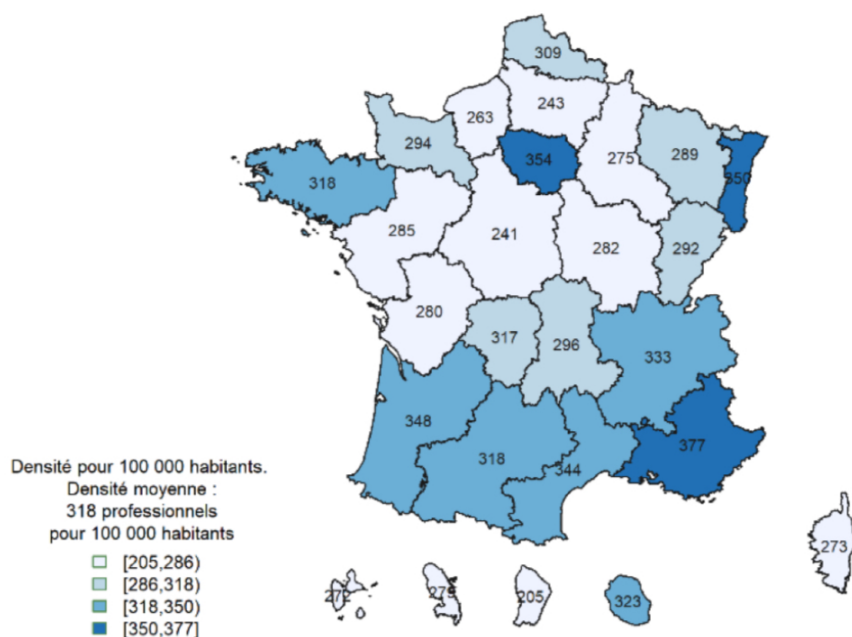
Qui sommes-nous?

Doctolib est une plateforme française de prise de rendez-vous médicaux en ligne et de téléconsultation mettant en lien les professionnels de santé et les patients.

Pourquoi existons-nous?

Très concrètement, la plateforme s'attaque en première intention à la problématique d'accès aux prestations de santé, et plus exactement d'accès aux consultations médicales. Le service proposé par l'entreprise répond donc tout à fait à un enjeu de santé publique : l'inégalité de l'offre de soins sur le territoire français.

En effet, la Direction des recherches, des Etudes, des évaluations, et des statistiques (DREES) a recensé, le nombre de médecins, toutes spécialités confondues sur le territoire français (hors Mayotte). En 2021, le résultat de ses études démontre les profondes inégalités qui persistent, certaines régions (sur le modèle des anciennes régions, avant la Loi du 7 août 2015), comptant en moyenne 377 médecins pour 100 000 habitants alors que d'autres en comptent en moyenne 205 pour 100 000 habitants.



Étude et schéma issus de « Remédier aux pénuries de médecins dans certaines zones géographiques : Les leçons de la littérature internationale », Les dossiers de la DREES, Dominique Polton, Hélène Chaput, Mickaël Portela (DREES), En collaboration avec Quentin Laffeter et Christelle Millien.

D'une grande utilité pour les patients, elle l'est également pour les praticiens. La prise de rendez-vous en ligne apparaît en effet comme un précieux outil de gestion pour les professionnels de santé, la patientèle devenant complètement autonome dans la tenue de l'agenda.

Qu'est ce qui nous distingue?

Doctolib a également la volonté d'aller plus loin que la satisfaction des intérêts individuels et souhaite œuvrer en faveur du système de santé dans sa globalité notamment par la co-construction de solutions toujours plus innovantes. Cela ne passe pas seulement par le développement de la plateforme en elle-même, mais par l'existence d'un Comité médical réunissant soignants et patients et du programme Pionniers réunissant les membres les plus actifs de la plateforme. Leur rôle est d'aider Doctolib dans sa prise de décision, mais aussi penser la santé de demain avec les professionnels de santé eux-mêmes.



D'après l'entreprise, œuvrer pour un monde en meilleure santé, c'est aussi agir en faveur de l'environnement. Soucieuse de réduire son impact environnemental dans une logique de durabilité, et ce en lien avec les Accords de Paris, la démarche est tout à fait pertinente à l'heure où le numérique détient une place importante sur la quasi-totalité du globe et représente 3 à 4% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde et 2,5% des émissions françaises.

Bien que Doctolib réponde à de véritables besoins du système de santé et ait participé à une profonde mutation des rapports patients-soignants, l'entreprise doit tout de même composer avec certaines limites qui s'imposent à elle.

Tout d'abord, la fracture numérique. D'après l'INSEE, en 2021, 15,4 % des personnes de 15 ans ou plus résidant en France sont en situation d'illectronisme. L'illectronisme désigne « la situation d'une personne ne possédant pas les compétences numériques de base (rechercher des informations en ligne, communiquer en ligne, utiliser des logiciels, protéger sa vie privée, résoudre des problèmes en ligne) ou ne se servant pas d'Internet (incapacité ou impossibilité matérielle de l'utiliser dans les trois derniers mois) »⁵.

Ainsi, malgré l'impact considérable de la plateforme sur la question de l'accès aux soins, il reste toujours une partie de la population qui ne peut bénéficier de ses services.

De même, les cyberattaques se multiplient ces dernières années à l'égard des centres hospitaliers du fait des données de santé qu'ils possèdent sont une réelle menace à prendre en compte.

L'entreprise se veut néanmoins rassurante à ce sujet en précisant sur son site que les données sont stockées en Europe, eu égard aux réglementations nationales et européennes, mais aussi qu'elle applique un certain nombre de mesures de protection, ce qui reste tout de même relativement évasif.

2. Critique du purpose

“Ouvrer pour un monde en meilleur santé”. Il est aisé de reprocher à l'entreprise de rester vague dans ses actions à travers ce slogan. En effet, “un monde en meilleur santé” renvoie à une pluralité de réalités. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un regard médical et scientifique sur ce qu'est la santé mais aussi de s'interroger sur la manière dont il est possible de rendre plus performant le système de santé par le biais d'outils et de dispositifs numériques.

Le choix de ce purpose laisse penser qu'à l'avenir Doctolib compte élargir son offre en proposant d'autres logiciels ou objets médicaux connectés. Il pourrait s'agir d'œuvrer pour un monde en meilleur santé en facilitant le quotidien des praticiens et professionnels de santé.

Enfin, cela révèle également les ambitions de la plateforme. Certes louables, Doctolib s'est implanté en France, en Italie et en Allemagne mais les portes de ce marché à l'échelle mondiale semblent encore lointaines.

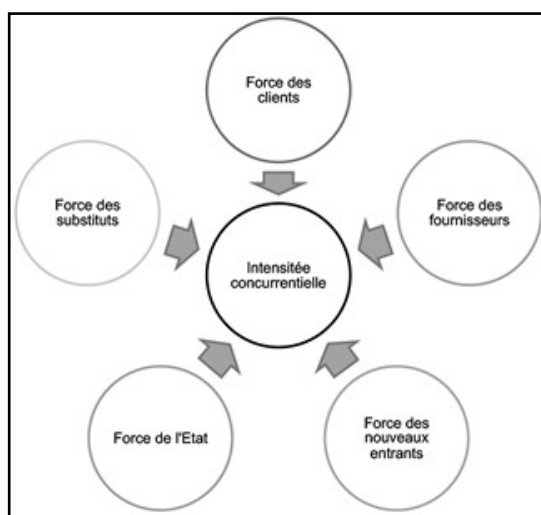


⁵ « 15 % de la population est en situation d'illectronisme en 2021 », Insee Première, n°1953, juin 2023

II. Première stratégie: *Five forces that shape strategy*, Michael Porter, 1985

1. Etude du concept

En 1979, M. Porter, chercheur et professeur américain de stratégie d'entreprise à Harvard propose un nouveau modèle de stratégie d'entreprise dans un article intitulé « *Five forces that shape strategy* » publié par Harvard Business Review. Les 5 forces comprennent la concurrence directe, les clients, les fournisseurs, les entrants potentiels et les produits de substitution. Même si la théorie d'origine n'inclut que ces cinq forces, désormais, dans une conception actualisée du modèle, l'Etat peut être mentionné au titre des forces en raison de son impact majeur sur l'environnement concurrentiel. Pour comprendre tout l'intérêt et l'essence même de cette stratégie, il convient de revenir sur chacune des forces.



Belamich, Sabine, et Aurore Ingarao. « Fiche 8. L'outil 5 forces de Porter », , *Fiches de marketing*. sous la direction de BelamichSabine, Ingarao Aurore. Ellipses, 2021, pp. 77-84.

1.1 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients ont en principe un fort pouvoir de négociation auprès des entreprises. En effet, les clients sont en mesure de négocier certaines qualités du produit ou service qu'ils consomment tels que le prix, la qualité et même les services complémentaires, comme la livraison et les services après-vente.

A terme, ces négociations peuvent avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise. En effet, si la satisfaction n'est pas totale, l'avis défavorable du client peut impacter le comportement des autres consommateurs.

Par exemple, dans le secteur de la restauration la qualité et le goût des plats vont être jugés, tout autant que l'attitude et la serviabilité des employés du restaurant. Une attitude déplaisante pour le consommateur le poussera à émettre un avis négatif malgré la qualité de la cuisine.

1.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Tout comme les clients, les fournisseurs ont le pouvoir de négocier avec l'entreprise. En effet, ils peuvent capturer la valeur du produit ou du service pour eux même en facturant des tarifs élevés ou encore en limitant la qualité des produits et les prestations des services.

La pression des négociations est d'autant plus intense selon la puissance des fournisseurs. Un fournisseur puissant peut se définir comme un fournisseur détenant un quasi-monopole, ne dépendant pas d'une industrie ou encore ayant des produits standardisés et donc interchangeables.

Par exemple, les laboratoires de l'industrie pharmaceutique qui déposent de nombreux brevets des suites de leurs recherches sont, du fait de ces brevets, des fournisseurs qui détiennent un quasi-monopole.

Il en va de même pour d'autres secteurs très divers, tel que les voiles de bateaux usagées, recyclées en sacs à main (727 Sailbags, VoilenSac, ...). Les voiles sont des matériaux assez rares fournis par des fournisseurs déjà définis. Si ceux-ci décident d'augmenter les prix ou de baisser la quantité de voiles fournies, cela a un impact sur l'entreprise de sac.

1.3 La menace de nouveaux entrants

Les nouveaux entrants définissent des entreprises s'insérant nouvellement sur un marché. Le degré de cette menace dépend du niveau de difficulté qu'ont les entreprises à s'implanter nouvellement sur le marché. Alors que ces menaces peuvent avoir un impact direct sur la rentabilité et les parts de marché de l'entreprise, il existe un certain nombre de barrières qui permettent aux entreprises déjà positionnées sur ce marché de se protéger de cette potentielle nouvelle concurrence :

- La pratique de l'économie d'échelle, qui consiste en l'augmentation des volumes et conduit à la baisse du coût de production unitaire d'un produit.
- L'effet de réseau qui se traduit par le phénomène par lequel l'utilité réelle d'un service ou d'un produit dépend de la quantité de ses utilisateurs.
- Le coût du changement ou switching cost qui représente les contraintes auxquelles se heurtent un consommateur ou une entreprise lorsqu'il souhaite changer de marque ou de prestataire de service.
- L'exigence de capital qui correspond à la nécessité de gros apports et ressources financières pour rivaliser.
- L'avantage d'avoir été l'un des premiers ou l'un des pionniers permettant d'avoir des coûts plus intéressants et une meilleure qualité.
- L'accès inégal aux canaux de distribution.
- Une politique gouvernementale restrictive à laquelle correspond l'impact de l'Etat.

1.4 La menace des produits de substitution

La menace des produits de substitution représente le nombre de substituts existants pour le bien ou le service que fournit l'entreprise. Un substitut est un produit qui remplit une fonction identique ou similaire à celle d'un produit par un moyen différent.

A titre d'exemple, les mails peuvent remplacer les lettres papiers ou encore, dans une conception bien plus large mais toute aussi pertinente, les cravates et les outils lors de la fêtes de pères.

Cette menace est considérée comme élevée dès lors que 2 conditions cumulatives sont réunies :

- Un rapport qualité prix attractif
- Un faible coût pour l'acheteur lors passage au substitut, en témoigne par exemple les médicaments de marque contre les génériques

Pour pallier cette sérieuse menace, il faut donc rester attentif à son environnement et se démarquer en adoptant par exemple une approche marketing efficace ou encore en plafonnant les prix.

1.5 La concurrence directe

Ces quatre forces conditionnent la concurrence directe et la rivalité existante entre les concurrents déjà installés sur le marché. La rivalité entre les concurrents peut s'opérer sur les prix fixés, les services complémentaires proposés, les publicités attrayantes ou même les nouveaux produits. La rivalité est d'autant plus destructrice quand elle gravite autour des prix. C'est d'ailleurs le cas lorsque les produits et les services sont identiques, lorsque les coûts fixes sont élevés ou lorsque les produits sont périssables.

Une trop forte rivalité est susceptible de limiter ou même faire baisser les prix de l'entreprise. La rivalité est considérée comme élevée si les concurrents sont nombreux avec la même taille et la même puissance, si la croissance est lente ou si les barrières de sortie sont élevées.

Cette rivalité a aussi un impact positif sur l'entreprise car elle est forcée d'innover, d'avoir une bonne image de marque ou encore d'augmenter sa rentabilité.

1.6 L'Etat

Envisagée par M. Porter comme l'une des barrières à la menace des nouveaux entrants sous la mention de politique gouvernementale forte, l'Etat apparaît désormais comme une force tout à fait indépendante des autres du fait des normes qu'il édicte et de sa démarche interventionniste, non pas directement dans le système productif et industriel mais plutôt en tant

que « régisseur de marché »⁶. La politique gouvernementale établit en matière économique impacte donc inévitablement l'environnement concurrentiel. A noter que lorsqu'il est question de l'Etat, il en réalité question de toutes les organisations gouvernementales et intergouvernementales. Le droit national n'est donc pas le seul à avoir vocation à s'appliquer, le droit communautaire ou encore le droit international ayant tout à fait une influence particulière.

1.7 Les complémentateurs

Autre force non mentionnée dans la théorie d'origine, les complémentateurs. Il s'agit d'un produit ou service dont la mise sur le marché va accroître l'utilisation d'un autre bien ou service. C'est par exemple le cas des montres connectées qui ont relancé la vente de chaussures de course.



2. Objectif du concept

La stratégie des cinq forces de Porter permet de déterminer l'environnement concurrentiel du marché sur lequel l'entreprise est présente ou compte s'insérer. Elle a donc pour objectif d'aider les entreprises à développer des stratégies pour exploiter un avantage concurrentiel afin d'être ou de rester compétitive sur le marché.

Le marché est traditionnellement défini comme le lieu où l'offre et la demande se rencontrent pour un bien ou un service proposé. Le prix fixé varie alors en fonction de l'offre proposée et de la quantité des demandes. Cependant, le modèle établi par Porter, remet justement en question le fait que l'avantage concurrentiel ne repose que sur les facteurs internes à l'entreprise.



Même si la société actuelle est nettement différente de celle à l'époque où le modèle a été établi, la théorie revêt toujours la même pertinence aujourd'hui car l'importance de maîtriser son objectif concurrentiel est de plus en plus forte. En effet, alors que certains marchés voient le nombre d'offres pulluler à l'image de celui des cosmétiques ou encore la restauration, il apparaît alors impératif pour les entreprises de se projeter sur de solides assises afin d'assurer leur survie.

Une étude réalisée par le cabinet de consulting McKinsey datant de 2016 affirme que la vie moyenne d'une entreprise cotée en bourse sur le S&P 500 (indice boursier) était de 61 ans en 1958 et qu'elle est désormais tombée à moins de 18 ans. Les spécialistes du conseil en stratégie d'entreprise estiment également qu'en 2027, 75% des entreprises cotées sur le S&P 500 auront disparu⁷.



⁶ Anne-Laure Delatte, économiste et chercheuse au CNRS sur « Quand l'Etat s'en mêle », Épisode 1/3 : Un interventionnisme made in France, Entendez vous l'éco ? , Radio France, 8 mai 2023

⁷ « Les entreprises vivent moins longtemps que nous », Stéphane Garelli, Le Temps, 11 novembre 2016



La notion de concurrence, que Porter définit comme tout intervenant économique susceptible d'avoir un impact positif comme négatif sur la capacité des entreprises à générer du profit, doit donc être maîtrisée par toutes entreprises afin d'optimiser sa rentabilité et d'acquérir ou de conserver des parts de marché.

Dès lors, nous pouvons nous intéresser à la manière dont Doctolib a mis en place cette stratégie sur le marché sur lequel elle s'est implantée.

3. Application du concept à l'entreprise Doctolib

Il convient désormais de s'interroger sur la puissance des différentes forces externes comme internes, et sur le fait de savoir si celles-ci sont suffisamment fortes pour être ou devenir des éléments capables d'influer sur l'entreprise Doctolib.

3.1 La menace de nouveaux entrants

Concernant Doctolib, la menace des nouveaux entrants semble relativement faible. En effet, l'entreprise s'est elle-même insérée sur un marché déjà occupé et a su s'imposer devenant ainsi le leader sur ce créneau.

Dès lors, le coût du changement (switching cost) pour les praticiens et les patients apparaît comme un facteur d'éviction des nouveaux entrants. En effet, les nombreux utilisateurs de la plateforme, qui profitent des services qu'elle propose, vont notamment se heurter à un coût tant psychologique que matériel dans le fait de changer d'outil. C'est donc ce coût qui constitue l'une des raisons pour lesquelles la menace des nouveaux entrants semble faible.

Aussi, en se présentant comme le leader, elle répond de facto à une exigence de capital impérative afin de contrer la menace de nouveaux entrants, en disposant de ressources économiques, financières, matérielles, et humaines conséquentes.

Par exemple, la levée de fonds de 500 millions d'euros a notamment pour objectif le recrutement de 3 500 personnes d'ici à 5 ans, témoignant des moyens financiers colossaux dont disposent la start-up.



3.2 La menace des produits de substitution

A nouveau, il semblerait que face à l'entreprise Doctolib, la menace des produits de substitution soit relativement faible.

En effet, l'entreprise propose une grande diversité de services en matière de consultation et prise de rendez-vous en ligne :

- Doctolib Patient, permettant l'envoi de documents médicaux en temps réel vers les messageries sécurisées des médecins de ville et vers le dossier médical partagé du patient (DMP).

- Doctolib Médecin, un logiciel réunissant l'agenda du médecin, les dossiers des patients, la messagerie ainsi que la facturation.
- Doctolib Hôpitaux, un logiciel de prise de rendez-vous et d'admission avec les praticiens exerçant dans l'établissement.
- Doctolib Lecteur, un logiciel de facturation des consultations.
- Doctolib Team, une messagerie instantanée sécurisée dédiée aux professionnels de santé.
- Doctolib téléconsultation, un logiciel permettant donc d'effectuer les téléconsultations.



En élargissant ses offres, Doctolib répond à un grand nombre de besoins et à une forte demande, ce à quoi s'ajoute sa forte notoriété. Cependant, le format de la téléconsultation ne permet pas nécessairement de répondre à tous les besoins et tous les types de consultation. En effet, puisque le praticien et le patient interagissent virtuellement, il n'est pas possible de prendre les constantes ou encore effectuer des tests rapides d'orientation diagnostique (TROD).

3.3 / 3.4 Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

Contrairement aux autres forces, le pouvoir de négociation des clients mais également celui des fournisseurs est une force relativement forte. Dans ce cas de figure, ces deux forces, habituellement distinctes, l'une de l'autre peuvent être confondues car la logique suivie par les plateformes est différente de celle d'autres marchés traditionnels.

Alors que les professionnels de santé utilisateurs de la plateforme paient mensuellement la plateforme pour bénéficier des services de celles-ci et en sont donc les clients, ils sont également les fournisseurs des prestations de soins. La plateforme ne fait que mettre en lien les patients et les praticiens en mettant à leur disposition un certain nombre d'outils numériques pour faciliter les échanges, la communication, la consultation et donc l'accès aux soins.

La puissance particulière de ces forces tient au fait que la notoriété de la plateforme se soit construite sur la coopération entre les développeurs et les professionnels de santé afin de répondre à leurs besoins. Ainsi, si l'entreprise décide de s'éloigner des attentes, des suggestions et des autres recommandations d'amélioration émises par les professionnels, alors la société risque de connaître une baisse considérable de son nombre d'utilisateur. Dans une telle hypothèse, les praticiens pourraient tout à fait envisager de payer pour d'autres services si ceux proposés par Doctolib ne répond pas à leurs exigences.

3.5 La concurrence directe

Concernant la concurrence directe, elle est une force indéniablement faible. Sa rapide croissance lui a permis en 2018 de racheter son principal concurrent Mondocteur, plateforme pourtant créée la même année que Doctolib, en 2013. A l'échelle européenne, Doctolib a plus récemment, en 2021, racheté Dottori, son concurrent italien lui permettant de récupérer ses parts de marché.



Ainsi, l'entreprise a su d'elle-même s'imposer et désormais ses chiffres témoignent largement de sa réussite face à d'autres entreprises proposant le même type de service. A titre d'exemple, la plateforme MAIIA a compté au mois d'octobre 2023 1,9 millions de visites sur son site contre 43,5 millions pour Doctolib sur la même période ⁸.



3.6 L'Etat

Par le biais des normes qu'il édicte l'Etat représente une force contraignante pour toutes les entreprises.

En effet, Doctolib est soumis aux normes françaises et européennes notamment à propos de la protection des données personnelles en particulier le Règlement général sur la protection des données en date du 27 avril 2016, dit « RGPD » et son pendant en droit interne, la Loi informatique et libertés en date du 6 Janvier 1978, modifiée le 25 mai 2018 à l'occasion de l'entrée en vigueur du RGPD.

Ce règlement régit la collecte et l'utilisation des données numériques sur le territoire français et poursuit trois objectifs : le renforcement des droits des personnes, la responsabilisation des acteurs traitant des données et crédibiliser la régulation en renforçant la coopération entre les autorités de protection des données.

La protection des données a d'ailleurs fait l'objet d'une décision de justice et ceux à l'occasion du partenariat conclu avec l'État lors de la crise sanitaire. S'est posée la question de la protection des données notamment en raison du fait que l'hébergeur était une filiale d'une société américaine. Le juge des référés a d'ailleurs été saisi de la question au regard des risques d'accès par les autorités américaines à ces mêmes données. Le Conseil d'État a finalement répondu dans une décision en date du 12 mars 2021 (n°450163) que la société Doctolib assurait la protection des données et était belle et bien conforme au droit en vigueur, mettant fin à la polémique. Cependant, il est clair que cet événement a pu nuire à l'image de l'entreprise, d'autant plus au regard de la conjoncture inédite et du climat d'incertitude qui régnait en 2021.



3.7 Les complémentateurs

Enfin, concernant les complémentateurs, nous ne possédons aucun chiffre pouvant attester de l'impact d'un ou plusieurs complémentateurs qui aurait participé l'accroissement de l'utilisation de la plateforme. Cependant, il est possible d'envisager que dans cette démarche de digitalisation, la mise en place du dossier médical partagé (DMP) depuis Mon espace santé peut tout à fait avoir des répercussions positives sur l'utilisation de la plateforme.



De ces forces dont la puissance a plus ou moins d'impact sur la pérennité de la start-up, il est possible d'en déduire des opportunités et des menaces, déterminantes de la croissance de l'entreprise.

⁸ <https://www.Similarweb.com/fr/>

En ayant créé une plateforme et en répondant problématique sociétale par le biais du numérique, l'entreprise a mis à disposition des usagers du système de santé les outils adéquates. En effet, il paraît certains qu'à l'avenir, ce type de prestations n'aura de cesse de se développer. Négliger le numérique et le digital dans le domaine de la santé serait en effet une grossière erreur dans une société où les patients sont de plus en plus nombreux et où le nombre de praticiens n'accroît pas à la même cadence. Les outils informatiques permettent donc en tout état de cause d'optimiser au mieux le temps de chacun et de faire bénéficier des prestations de soins de manière plus aisée.

Pour autant, il ne faut pas non plus omettre de considérer la fracture numérique comme un frein à l'expansion de la plateforme. Les personnes âgées sont particulièrement concernées par ces difficultés d'accès et d'utilisation à cette technologie. Par conséquent, il n'est pas possible de se passer complètement des modes d'interactions plus traditionnels comme le secrétariat et la prise de rendez-vous par téléphone.

4. Recommandations

Compte tenu de toute l'analyse faite en amont, il est possible d'émettre certaines recommandations.

Concernant la menace des nouveaux entrants, bien qu'étant le leader européen en matière de prise de rendez-vous médicaux en ligne, la plateforme doit rester vigilante à l'arrivée des géants du numérique tel que Google. L'entreprise a en effet mis à disposition des établissements de santé des « fiches d'établissements » qui ont pour objectif de faciliter la mise en relation des patients avec les établissements qui correspondent au mieux à leurs besoins. Les établissements peuvent également intégrer des liens afin de permettre aux patients de prendre les rendez-vous depuis le moteur de recherche.

À propos des produits de substitution, Doctolib a tout intérêt à continuer d'investir pour développer de nouvelles prestations de services. Bien que proposant de nombreux outils, d'autres entreprises comme Medadom ont développé des bornes et des cabines de téléconsultation sans rendez-vous avec dispositifs médicaux intégrés. Alors que le dispositif propose des consultations sans rendez-vous, celui-ci permet de réaliser un examen médical, sommaire grâce aux dispositifs médicaux intégrés, contrairement aux téléconsultations depuis la plateforme Doctolib. Le patient peut donc prendre ses propres constantes depuis la borne, les résultats étant transférés en temps réel au praticien présent lors de la téléconsultation. Ces bornes et cabines sont louées notamment à des pharmacies dans les déserts médicaux afin de répondre à la problématique d'accès aux soins et répondent donc à la même problématique que Doctolib.



L'entreprise doit également rester attentive aux besoins et aux recommandations émises par les praticiens qui revêtissent la double casquette de clients et fournisseurs. Elle a en effet tout intérêt à travailler en étroite collaboration avec eux, afin de garder ses parts de marché et éviter que les utilisateurs ne rejoignent la concurrence.

Par la même occasion, celle-ci doit maintenir un réseau de praticiens diversifié afin de satisfaire la demande, toujours plus forte des patients, et éviter que ceux-ci ne se dirigent vers d'autres canaux. Même si la téléconsultation ne représentait que 3,7 %⁹ de l'activité des praticiens généraux libéraux en 2021, cependant elle tend à devenir une pratique pérenne.

III. Deuxième stratégie: *Blue ocean strategy*, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, 2005

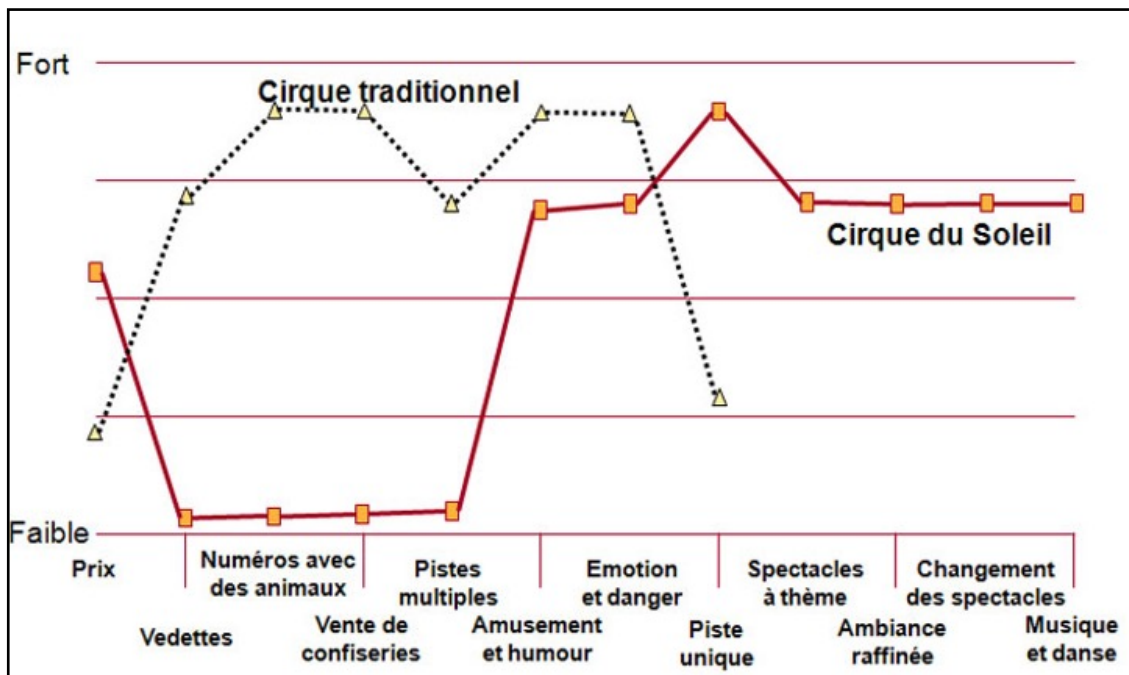
1. Etude du concept

En 2005, Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'INSEAD publient un article dans la revue *California Management Review*, intitulé «*Blue Ocean Strategy : From Theory to Practice*». Il s'agit de l'une des plus belles réussites stratégiques de ces dernières années qui a même été retranscrite sous la forme d'un livre, *Stratégie océan bleu*, par ses auteurs.

La métaphore des océans bleus est associée à celle des océans rouges. Les océans rouges représentent les marchés surexploités où la concurrence y est féroce et les combats sanglants à l'image des requins, prédateurs des océans. Les règles y sont connues de tous et où il est très difficile pour les entreprises d'acquérir des parts de marché. Dans les océans rouges, les offres sont similaires, avec des prix et qualité presque identiques, à l'image du secteur de la vente de smartphone où la concurrence très importante. Il est alors peu aisé pour une entreprise de se démarquer. De ce fait, plus l'espace est saturé, plus les perspectives de profit et de croissance sont réduites.

La notion d'océan bleu désigne à la fois la création de nouveaux secteurs à l'image d'eBay qui s'est imposé en proposant des ventes aux enchères en ligne, mais aussi des secteurs déjà existants, mais desquels les frontières vont être redéfinies, à l'image du célèbre Cirque du Soleil.

⁹ « Sept téléconsultations de médecine générale sur dix concernant des patients des grands pôles urbains en 2021 », Études et Résultats de la DREES, Julie Kamionka et Maxime Bergeat, décembre 2022 n°1249.

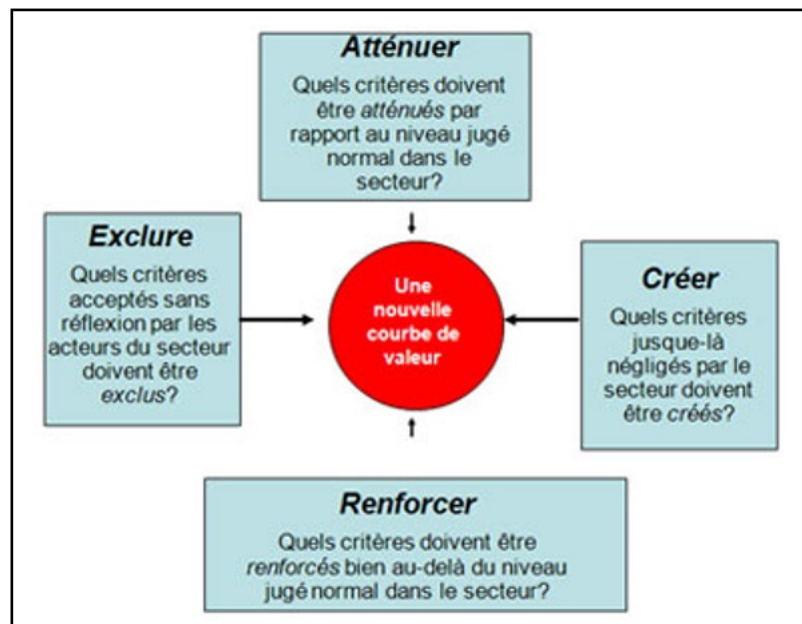


Canevas Stratégique de Chan Kim appliqué au Cirque du Soleil

La société a réinventé l'industrie du cirque en présentant des spectacles sans animaux mais avec une ambiance plus raffinée et des représentations à thème. Cette stratégie a permis au cirque de se démarquer et de réduire ses coûts (aucun numéro avec des animaux et une piste unique). Il en est de même pour la Nintendo Wii qui est une réelle innovation en matière de console de jeux puisqu'elle possède un contrôleur de mouvement sans fil.

Pour autant, la redéfinition des frontières d'une industrie n'est pas une garantie de prospérité pour les entreprises. En effet, celles-ci peuvent être confrontées aux risques du "stuck in the middle", autrement dit le modèle des "stratégies génériques". Ce phénomène a été décrit par Michael Porter comme une stratégie hybride. Elle désigne une entreprise qui se perd entre plusieurs stratégies et se retrouve coincée entre le volume et la différenciation. En cherchant à prendre l'avantage sur les prix et sur une offre différente de celle du concurrent, l'entreprise se retrouve alors en position médiane avec une rentabilité médiocre. A contrario, une entreprise qui réussit cette manœuvre porte une stratégie dite "d'horloge stratégique". Selon Porter, l'entreprise doit choisir une seule des trois stratégies génériques parmi la stratégie de domination par les coûts, celle de différenciation et la stratégie de focalisation et faire en sorte d'en optimiser sa maîtrise pour développer un réel avantage concurrentiel. Le géant suédois de l'ameublement Ikea est une bonne illustration de surcroît de valeur et baisse de prix. L'entreprise présente une offre importante et originale dans ses magasins uniques avec des prix attractifs. Quant à l'entreprise Nokia elle est un exemple d'entreprise "stuck in the middle". L'entreprise n'a pas su trouver un positionnement qui lui permettrait de devenir leader sur un marché et a finalement été rachetée par Windows.

Pour contrer ce risque, la matrice de Chan Kim est un outil pertinent et même presque indissociable du Canevas Stratégique. Quand l'acheteur considère que le produit ou service n'a rien de plus qu'un autre il est préférable pour l'entreprise de l'atténuer ou l'exclure. Au contraire, si l'acheteur considère que le produit ou service apporte une réelle plus-value il est intéressant de créer ou renforcer le produit existant. L'entreprise Seb a su appliquer cette stratégie sur ses friteuses en créant la machine à frite sans huile, cette innovation a connu un franc succès bien qu'elle soit désormais copiée.



Matrice de Chan Kim ou Matrice ERAC

La stratégie de l'océan bleu suit un procédé en trois étapes:

- Le diagnostic. Celui-ci est réalisé par les grands dirigeants avec le comité de direction.
- L'exploration. Cela vise à élargir le champ habituel d'analyse pour dépasser les marchés et activités existants.
- La détermination d'une activité. L'activité choisie sera source de création de valeur à moyen et long terme.

Cette stratégie ne peut fonctionner sans une volonté d'innover et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise (direction, marketing, technologie, commercial, partenaires...) autour d'un même projet.

2. Objectif du concept

Le concept vise à aider les entreprises qui stagnent à relancer leur activité en quittant les marchés saturés où les perspectives de croissance sont limitées pour se tourner vers des

marchés dans lesquels il y a encore peu, voir pas, de concurrence, tout en évitant l'affrontement direct avec les autres concurrents.

Les océans bleus sont donc de nouveaux espaces stratégiques inexplorés. La véritable opportunité ne consiste pas à abattre la concurrence mais à trouver des espaces de marché non exploités. Le but est d'innover afin de créer une nouvelle demande à laquelle l'entreprise est la seule à pouvoir répondre. L'innovation doit aussi impérativement apporter de la valeur pour l'entreprise (rentabilité) mais également pour l'acheteur (utilité) et créer de nouveaux critères de concurrence. C'est par exemple, ce qu'a fait Apple en 2010 lorsque l'entreprise s'est lancée sur le marché des tablettes numériques.

Pour cela l'entreprise est amenée à réduire certains coûts voire à supprimer des maillons essentiels de la chaîne de valeur. Par exemple le premier iPhone était un téléphone moins performant de ceux déjà présents sur le marché (incompatibilité 3g, pas de clavier, ...). Apple sacrifie des éléments de la chaîne de valeur pour baisser les coûts mais renforce et crée d'autres éléments pour déplacer le jeu de la concurrence en jouant sur la simplicité de navigation sur internet, l'ergonomie de son appareil ou encore grâce à l'accès à une bibliothèque d'applications.

Lorsqu'une entreprise se lance sur un marché inexploité, celle-ci se démarque en jouissant d'un capital de marque qui apparaît comme étant peu menacé. En effet, les innovations sont protégées par des barrières économiques et cognitives.

Cette recherche de situation idéale de non-concurrence demande une certaine connaissance du marché ainsi que de la créativité mais elle permet au moins aux entreprises qui sont à la recherche de leur prochaine offre de se poser les bonnes questions pour éviter les risques.

Malgré cela, aucun océan bleu ne reste ainsi éternellement : les concurrents finissent toujours par copier l'innovation et la produire à leur tour. L'océan bleu devient alors un océan rouge, c'est à dire un marché où une même offre est proposée par une multitude de concurrents.

3. Application du concept à l'entreprise Doctolib

Dans le cadre de la théorie de l'océan bleu Chan Kim et Renée Mauborgne proposaient de remodeler les caractéristiques du bien ou du service que l'entreprise souhaite mettre sur le marché afin d'aboutir à une nouvelle configuration de ces caractéristiques et d'obtenir un tout nouveau positionnement. Pour cela il convient d'exclure, de renforcer, d'atténuer ou bien de créer un nouveau critère en fonction de ce qui se fait déjà.

Au sujet de Doctolib, la start-up a créé de très nombreux nouveaux critères comme Doctolib Kiné ou encore Doctolib Team, lui permettant de se démarquer. Elle a également exclu certaines propositions de son offre. C'est par exemple le cas des consultations sans rendez-vous, ce que propose au contraire, son concurrent Maïa.



Concernant le montant de l'abonnement proposé par Doctolib aux praticiens, il est d'ailleurs le plus élevé. En comprenant l'agenda, la prise de rendez-vous et la téléconsultation, celui-ci s'élève à 208 € par mois. La plateforme Maiia propose les mêmes prestations pour la somme de 159 € par mois, et KelDoc est encore plus compétitive en proposant toujours les mêmes prestations au prix de 89 € par mois.

Doctolib a donc volontairement, cherché à se présenter comme une plateforme haute gamme en la matière.

C'est aussi en matière d'expérience d'utilisation et d'image que Doctolib s'est réinventé. Contrairement à Maiia (Cegedim) et Keldoc (Nehs Digital), l'entreprise n'a pas développé ses services sous l'impulsion d'un grand groupe. La plateforme a en effet été co-construite avec des praticiens et par des indépendants. Les praticiens ne bénéficient donc pas seulement d'un service qui les épaulent dans la gestion de leur agenda, mais surtout d'un service qui répond parfaitement à toutes les subtilités de leurs professions, leurs pratiques et leurs besoins.

D'autres caractéristiques n'ont en revanche pas été retravaillées par la start-up :

- L'abonnement est un abonnement mensuel sans engagement
- La plateforme est gratuite pour les patients usagers
- La plateforme a développé une application

Ces caractéristiques rendent en effet la plateforme très attractive et son accessibilité très aisée.

Autre procédé : la créativité. Le professeur de stratégie d'entreprise, Adam Bradenburger a par exemple développé une théorie intitulée « Strategy needs creativity » selon laquelle, pour trouver un océan bleu, il conviendrait de faire preuve de créativité et de sortir des sentiers battus. Le théoricien propose de réfléchir sur quatre points : les contraintes, le contexte, le contraste et les combinaisons. L'idée est de tourner ces éléments à la faveur de l'entreprise et du produit qu'elle souhaite mettre sur le marché. Ainsi, sous cet angle, les paramètres qui s'imposent à elle peuvent devenir de véritables opportunités.



Concernant Doctolib, l'entreprise a su tirer son épingle du jeu en faisant justement preuve de créativité ou, tout du moins, d'ingéniosité. En effet, la start-up s'est montrée attentive à l'actualité et donc au contexte. Alors que le 15 septembre 2018 (suite à l'adoption de la Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2018 et conformément à son article 54), la téléconsultation est devenue une prestation prise en charge par Assurance maladie, l'année suivante, Doctolib a déployé ce service en proposant aux praticiens clients de la plateforme un nouvel abonnement comprenant ce service. Doctolib a donc été la première plateforme à se positionner sur ce créneau.

À titre de comparaison, les plateformes, Maiia et KelDoc n'ont développé la téléconsultation qu'en 2020. Cela témoigne également du fait qu'un océan bleu n'est resté jamais

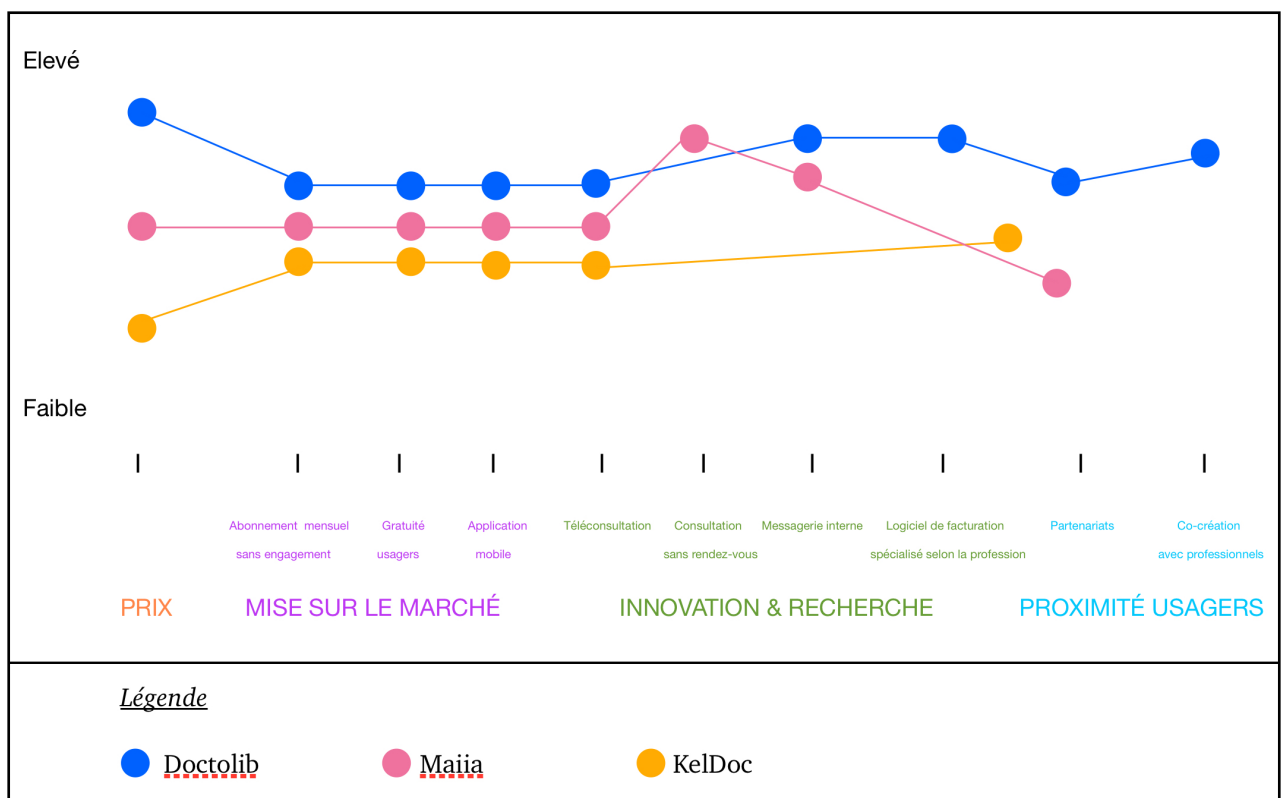
indéfiniment bleu. Dès lors, les entreprises sont continuellement contraintes de se réinventer pour conquérir de nouveaux océans bleus.

C'est aussi en termes de combinaison que l'entreprise Doctolib a su se démarquer. En effet, en 2020, l'entreprise signe un partenariat avec Grégoire Gibault plus connu sous le pseudonyme de Major Mouvement, un kinésithérapeute d'une certaine notoriété sur les réseaux sociaux, et particulièrement YouTube, plateforme sur laquelle il cumule 1,14 millions d'abonnés. Même chose l'année suivante avec Vincent Meslet, détenteur de la chaîne YouTube « La chaîne santé », qui cumule près de 90 000 abonnés. À travers des partenariats tels que ceux-ci, Doctolib bénéficie de portes parole dont les voix portent tant auprès des praticiens qu'auprès des usagers que peuvent constituer leurs communautés.

Cela dénote des partenariats plus traditionnels et représente une réelle opportunité pour l'entreprise en termes de visibilité.

A contrario, la plateforme Maiia conclut en 2020 un partenariat avec une autre plateforme, Mapatho, forum d'information et d'échange de témoignages sur les pathologies dont souffrent certains. Alors qu'un partenariat de ce type se fait discret auprès du grand public et ne cible que les utilisateurs des deux plateformes, le partenariat entre Doctolib et des professionnels connus sur les réseaux sociaux a un impact bien plus large que les communautés respectives de ces professionnels.

Au regard de toutes ces observations il est possible de dresser un schéma résumant le positionnement de l'entreprise Doctolib et les caractéristiques des services qu'elles proposent.



Le constat est relativement clair : c'est en matière de développement, de recherche et d'innovation que Doctolib se démarque et en co-construisant une plateforme avec les professionnels de terrain afin de la modéliser au mieux à leurs attentes et besoins. En proposant des services dont le coût est plus élevé que les autres plateformes, elle conserve pourtant nettement son quasi-monopole sur ce marché du fait du développement de ses offres.

4. Recommandations

Doctolib est donc leader sur le marché de la prise de rendez-vous médicaux en ligne car l'entreprise a su se positionner et segmenter les consommateurs qu'elle souhaitait cibler. Le risque principal pour la plateforme est plus externe qu'interne car une entreprise pourrait développer des services complémentaires à des prix moins élevés. En effet, elle pourrait être copiée pour les différents services qu'elle propose comme ce fut le cas avec la téléconsultation ou les « chat » internes.

Si certaines plateformes proposent les mêmes services à moindre coût, il est possible que les praticiens changent de plateformes ainsi que leurs patients. Cela pourrait arriver dans des petites villes avec des cabinets de médecins uniques. Doctolib doit donc conserver sa démarche d'innovation continue afin de répondre à toutes les demandes des consommateurs et des praticiens.

L'innovation est donc l'axe majeur qui permet à Doctolib de conquérir de nouveaux océans bleus et qui rend la plateforme indispensable aux yeux des utilisateurs. À l'heure où le digital est au cœur de la transformation du monde de la santé et où les consommateurs peuvent avoir des avis engagés et qui impactent l'image des marques, Doctolib doit exclure et atténuer les différents services qui seraient surfaits en renforçant ses services qui font leur preuve et créer de nouvelles nécessités.

Par exemple, l'État a mis en place « Mon espace santé » afin de conserver entre autres les ordonnances et documents médicaux afin que les patients aient un accès facile à leurs données de santé. Cette fonctionnalité est aussi disponible sur Doctolib. Une sensibilisation auprès des praticiens et communication accrue auprès des usagers devrait être élaborée afin de limiter la concurrence sur cet axe. Doctolib pourrait tout à fait continuer à mettre en avant des partenariats avec des professionnels de santé et des établissements reconnus.

La plateforme doit aussi garder son image de leader en inspirant la confiance auprès des consommateurs. En effet, la protection des données est de plus en plus remise en question et sujette aux interrogations, et la start-up doit toujours garantir la sécurité des informations.

Doctolib aurait par exemple pu mettre en avant sur les réseaux sociaux le fait qu'elle ait reçu la certification ISO 27701, norme internationale en matière de protection de la vie privée le 26 janvier 2023.

Une forte communication est aussi primordiale pour le leader de la prise de rendez-vous, car elle permet de mettre en avant la facilité de son utilisation et le caractère instinctif de son interface autant pour les jeunes que les personnes âgées.

IV. Troisième stratégie: *Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy*, Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, and Sangeet Paul Choudary, 2016

1. Etude du concept

En 2016, Marshall w. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker et Sangeet Paul Choudary publient un article intitulé « *Pipelines, Plateforms and the New Rules of Strategy* » dans la revue Harvard Business Review témoignant de la rupture que le développement d'internet a engendré en matière de stratégie d'entreprise.

En effet, alors que traditionnellement les entreprises dites « pipelines » se positionnaient sur une ou même plusieurs étapes de la chaîne de valeur du produit ou service qu'elles comptaient proposer sur le marché, la stratégie de plateforme oblige à adopter une posture différente et se présenter en tant qu'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs. C'est typiquement sur ce modèle stratégique que reposent les plateformes telles que Uber, Airbnb ou encore Amazon.

Par exemple, via une application mobile, la plateforme Uber met en lien des chauffeurs VTC avec des consommateurs et ce en fonction de la disponibilité du chauffeur mais aussi de sa proximité avec le consommateur afin de limiter le temps d'attente pour ce dernier.

La stratégie de plateforme repose sur deux forces: l'effet de réseau et la datafication.

1.1 L'effet de réseau

En adoptant une stratégie de plateforme, l'entreprise crée de la valeur très différemment des autres marchés, plus traditionnels. En effet, c'est le nombre d'adhérents de la plateforme qui va créer de la valeur aux yeux du consommateur et représenter par la même occasion un réel intérêt pour les producteurs.



- L'effet de réseau direct. Il est question d'effet de réseau direct, dès lors que les utilisateurs d'une « face » attirent d'autres utilisateurs de même « face ». C'est notamment le cas des réseaux sociaux, tels que Facebook, Instagram, ou encore, Twitter devenu X. En effet, les individus rejoignent ces réseaux parce que leurs proches sont eux-mêmes utilisateurs.
- L'effet de réseau indirect. Il est question d'effet de réseau indirect lorsque les utilisateurs d'une « face » attirent des utilisateurs d'une autre « face ». Il s'agit dans ce cas davantage de plateformes telles que Uber, Amazon. Pour reprendre l'exemple d'Amazon, au regard du nombre considérable de clients présents sur la plateforme (plus de 310 millions en 2022 ¹⁰), les entreprises ont tout intérêt de proposer leurs produits sur la plateforme si elles souhaitent développer leur clientèle.

Cette dichotomie est cependant un peu dépassée. Les réseaux sociaux qui comptent une majorité d'utilisateurs à la recherche de divertissement, attirent de plus en plus de marques, et donc de fournisseurs qui y voient l'opportunité de faire directement sur ces plateformes la promotion de leurs produits et d'intégrer des liens commissionnables comme c'est le déjà le cas sur Instagram par exemple. Plus récemment, nous avons également pu constater l'arrivée massive des marques telles que IKEA, Orange ou encore KFC sur le réseau social Threads, disponible en France depuis le 14 décembre 2023.

Autre exemple, sur une plateforme comme BlaBlaCar, les consommateurs peuvent très facilement devenir producteurs du service en ce que cela ne nécessite aucune qualification particulière, si ce n'est la détention du permis de conduire. Cela tend à rendre la distinction entre consommateurs et producteurs relativement abstraite.

1.2 La datafication

Intimement liée à l'effet de réseau, la datafication est également une tendance génératrice de valeur. Il s'agit de l'exploitation d'une quantité massive de données (data) produite par les utilisateurs. Cela permet de révéler les habitudes de consommation des utilisateurs, leurs préférences et d'améliorer et personnaliser leur expérience de navigation sur la plateforme.

En prenant en compte le retour des utilisateurs ainsi que leurs préférences et habitudes, les plateformes s'assurent de maintenir une relation de confiance avec les utilisateurs et garantir au mieux leur fidélité.



Pour cela, les plateformes n'hésitent pas à encourager directement leur audience à exprimer leur satisfaction ou leurs remarques en laissant des commentaires ou en remplissant des questionnaires d'évaluation.

Afin de développer une stratégie de plateforme, les entreprises doivent cependant veiller à rester méthodique:

¹⁰ « Blog, Place du marché, Amazon Statistiques de la place de marché Amazon 2022 », edesk.com, 12 juillet 2023

- L'entreprise doit déterminer le marché qu'elle souhaite cibler
- L'entreprise doit impérativement investir en matière de développement et de technologies notamment pour développer un interface intuitif et sécurisé
- L'entreprise doit s'assurer de la conformité de son dispositif avec les normes légales, notamment en matière de pratiques commerciales mais surtout en matière de cybersécurité
- L'entreprise doit recruter ses premiers utilisateurs, fournisseurs comme consommateurs et faire sa promotion notamment grâce au marketing en ligne et les réseaux sociaux
- L'entreprise doit créer une plateforme sécurisée afin de protéger les transactions
- Un service client doit être mis en place pour répondre aux problèmes rencontrés par les utilisateurs et l'entreprise doit faire preuve de souplesse et d'adaptabilité pour satisfaire leurs besoins

2. Objectifs du concept

Loin d'être évidente, cette stratégie oblige les entreprises à s'adapter constamment aux nouvelles technologies tout en instaurant une confiance auprès des utilisateurs. À l'heure où les individus s'interrogent de plus en plus en matière de cyber sécurité, gagner la confiance des utilisateurs n'est pas toujours chose aisée.

Pour autant elle apporte aujourd'hui une véritable plu-value aux entreprises. Elle garantie, lorsque les codes en sont maîtrisés, une croissance et une expansion rapide et ce, même aux entreprises les plus jeunes.

C'est ce dont témoigne par exemple l'entreprise Airbnb dans le secteur de l'industrie hôtelière.

	Airbnb	Marriott International
Ancienneté	2008	1927
Nombre d'employés	7 000	377 000
Valeur de la capitalisation boursière au quatrième trimestre 2023	87,25 milliards de dollars	66,23 milliards de dollars

À titre d'exemple, il est intéressant de comparer l'entreprise Airbnb avec l'un des pionniers de l'industrie hôtelière, Marriott International. Alors que l'entreprise Airbnb n'a que 15 ans et compte environ 54 fois moins d'employés que l'entreprise Marriott International, la valeur de la capitalisation boursière de l'entreprise Airbnb est au quatrième trimestre 2023 de 21,02 milliards de dollars supérieure à celle de Marriott International, qui fêtera ses 100 ans dans trois ans. Cela témoigne des performances économiques qui peuvent être réalisées grâce à l'adoption d'une stratégie de plateforme.

La stratégie offre également la capacité aux entreprises de s'adapter rapidement à des marchés existants, d'en pénétrer de nouveaux ou simplement de diversifier ou compléter la stratégie déjà adoptée et renforcer ainsi le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

En effet, compléter son business model classique en adoptant une stratégie de plateforme peut aboutir à une configuration stratégique tout à fait innovante.

Par exemple, Amazon pratique la coopétition, soit la coopération d'opérateurs concurrents: la plateforme met en relation des producteurs / vendeurs et des consommateurs mais propose également ses propres produits sous le label *Amazon Basics*.

Ce modèle stratégique tend à se montrer extrêmement vertueux, ce dont témoigne notamment le classement des 10 entreprises à plus grosses capitalisation boursières mondiales.

Classement des entreprises cotées en bourse au quatrième trimestre 2021		Classement des entreprises cotées en bourse au quatrième trimestre 2011	
Firmes	Ancienneté	Firmes	Ancienneté
Apple Inc.	1976	Exxon Mobil	1999
Microsoft Corp.	1975	Apple Inc.	1976
Alphabet, Inc Anciennement Google	2015 1998	PetroChina	1999
Amazon.com Inc.	1994	Royal Dutch Shell	1907
Tesla, Inc.	2008	ICBC	1984
Meta, Inc.	2004	Microsoft Corp	1975
Nvidia	1993	IBM	1911
Berkshire Hathaway	1950	Chevron Corporation	1879
TSMC	1987	Wal-Mart	1962
Tencent Holdings	1998	China Mobile	1997

****Plateformes en bleu**

Tableau réalisé à partir des informations extraites de l'article « Classement des entreprises cotées en bourse au quatrième trimestre 2021 », Wikipedia.

Au regard de ce classement, nous ne pouvons constater que l'accroissement du nombre de plateforme en 10 ans parmi le top 10 des entreprises cotées en bourse.

Du point de vue du consommateur, l'adoption d'une stratégie de plateforme permet de viser un large public tout en créant une expérience personnalisée. Les enjeux qui en découlent sont multiples :

- Fidélisation des acheteurs et de la probabilité de recommandation
- Renforcement du lien avec le public cible et anticipation des changements comportementaux
- Optimisation des investissements en liaison avec les besoins des clients

La plateforme va aider l'entreprise dans la collecte, l'analyse des données des clients et les techniques d'interaction afin d'observer et de mesurer en permanence le comportement des consommateurs et d'anticiper les besoins de la clientèle.

Fidéliser sa clientèle est effectivement primordial pour les entreprises. Une étude de Bain & Company, cabinet de consulting en management, a démontré "qu'augmenter de 5% la rétention des meilleurs clients peut entraîner une hausse de 25% à 55% des résultats économiques"¹¹. Les chiffres révèlent donc qu'un client fidélisé rapporte plus à l'entreprise dont il consomme les produits ou services.

3. Application du concept à l'entreprise Doctolib

Nous avons fait le choix d'appliquer la stratégie de plateformes à Doctolib, le leader européen de la prise de rendez-vous médicaux en ligne. En effet la plateforme, tout comme Blablacar pour citer un exemple français, est le parfait témoignage d'une jeune entreprise ayant adoptée une stratégie de plateforme et dont les performances économiques ont été remarquables. En effet, elle est la start-up française , la mieux valorisée depuis le début de l'année 2022 ¹².

Les plateformes sectorielles comme celles-ci excellent sur une niche et ne traitent qu'un secteur d'activité, ici celui de la santé. Doctolib crée de la valeur en attirant et en mettant en relation des « utilisateurs », les patients en demande de rendez-vous médicaux avec des « producteurs », les praticiens membres. Ainsi la plateforme orchestre un marché « biface » avec d'un côté l'offre de soins et de l'autre côté la demande des patients. Il s'agit d'un intermédiaire qui facilite la création de valeur entre des acteurs extérieurs à l'entreprise : les professionnels de santé et les patients.

La création de valeur résulte donc d'une stratégie d'effet de réseau mis en place par la plateforme tant de façon indirecte que de façon directe.



¹¹ "Mettons de l'émotion dans les programmes de fidélité", Bain & Company, 22 novembre 2018

¹² « Doctolib devient la licorne la mieux valorisée de la French Tech », Charlie Perreau, Les Echos, 15 mars 2022.

Indirecte car le nombre croissant de patients qui rejoignent la plateforme constitue un argument attractif pour les praticiens, au même titre que les praticiens présents sur la plateforme insistent de nouveaux patients à rejoindre le réseau d'utilisateurs.

Afin de doublement insister sur l'effet de réseau pour générer de la valeur, l'entreprise a également axé sa stratégie sur l'effet de réseaux direct en proposant le service Doctolib Team, un service de messagerie qui permet aux praticiens utilisateurs de la plateforme de communiquer entre eux de façon aisée, rapide et sécurisée.

Les stratégies de plateformes doivent également développer de nombreuses compétences pour fonctionner, ce qu'a su faire Doctolib.

Tout d'abord, il est nécessaire de savoir attirer une masse critique d'utilisateurs et de producteurs. Aujourd'hui, Doctolib compte 80 millions de patients et 340 000 professionnels de santé sur le territoire européen, d'après les chiffres affichés sur leur site.



Puis il faut savoir optimiser les interactions et les transactions associées, pour capter une partie de cette valeur. Doctolib porte une grande importance à soigner la mise en relation entre praticiens et patients ou même entre praticiens eux-mêmes. La plateforme se présente sous la forme d'une interface très simple d'utilisation afin de la rendre accessible au plus grand nombre. L'application est synchronisée avec l'agenda du smartphone ce qui inscrit automatiquement le rendez-vous sur l'agenda de l'utilisateur s'il le souhaite. De plus des rappels permettent au patient de ne pas oublier son rendez-vous. En effet, l'ajout d'une notification 2 heures avant le rendez-vous permet de diminuer les rendez-vous non honorés de 9%¹³.

Du côté du praticien Doctolib est d'autant plus pratique qu'il effectue les tâches d'une secrétaire médicale en permettant au patient de prendre rendez-vous en ligne et d'annuler plus facilement, ce qui a considérablement réduit le nombre de rendez-vous non honorés. Celui-ci peut également envoyer leurs ordonnances à ses patients (qui peuvent eux aussi transmettre des documents tels que des résultats d'analyse) via l'interface de la plateforme. De plus, la plateforme possède une fonctionnalité unique qui permet aux praticiens de communiquer entre eux grâce à une messagerie sécurisée.

La plateforme doit également s'assurer que les différentes parties prenantes sont engagées et fidélisées. Le nombre de téléchargements sur les centres de téléchargements tels que Google Play ou App Store, permet de suivre l'évolution du nombre d'utilisateurs de Doctolib et les commentaires laissés par les utilisateurs sur l'application permettent de prendre connaissance des points positifs et axes d'amélioration. Particularité de Doctolib, le co-fondateur Stanislas Niox-Château se dit contre la notation en ligne des professionnels de santé. Dans un article du Quotidien des médecins¹⁴ il explique que la médecine n'est pas un business et les notations sont

¹³ _Selon les données du site Doctolib

¹⁴ « Je préfère être bien soigné par un médecin qui accueille mal plutôt que l'inverse » : le fondateur de Doctolib contre la notation en ligne, Sophie Martos, Le Quotidien des médecins, 2 mars 2018

subjectives : un bon médecin n'est pas forcément celui qui vous accueillera dans les meilleures conditions mais celui qui répondra à votre demande de soins.

Pour réussir leur déploiement les plateformes telles que Doctolib doivent créer des partenariats leur permettant de générer de nouvelles offres de produits et services ou améliorer leurs offres existantes. Dans ce domaine, Doctolib a su contracter de nombreux et solides partenariats, notamment en devenant partenaire officiel de l'Etat français dans la prise rendez-vous en ligne pour la vaccination contre la Covid-19. L'entreprise a de nombreux partenaires :

- La Binhas Global Dental School, partenariat visant à aider les chirurgiens-dentistes, les orthodontistes et leurs équipes à optimiser l'organisation de leur cabinet
- Dr Santé, pour fluidifier l'accès à la prise de RDV en ligne Doctolib
- LVH médical, prestations de télésecrétariat
- MaQuestionMedicale, prestations de télésecrétariat et agenda médical
- SOFTWAY MEDICAL, éditeur de systèmes d'informations hospitaliers
- Maincare, pour son système d'information hospitalier également
- Partenaire des hôpitaux de l'AP-HP et de 1400 autres établissements de santé à travers l'Europe



Bien et que l'entreprise et ses résultats repose évidemment sur la mise en place d'une stratégie de plateforme, contrairement à d'autres, le business modèle de Doctolib ne repose pas sur la datafication. En effet, l'entreprise ne collecte pas les données de personnels des passions, ni même leurs données de santé ou encore le contenu afin de améliorer et de personnaliser l'expérience utilisateur. C'est en effet un processus qui permet la catégorisation des données numériques et qui les rend consultables et exploitables par les développeurs de la plateforme. Au regard des normes en vigueur sur le droit des patients, du secret médical et du RGPD, il apparaît absolument inenvisageable que les données de santé, très sensibles, puissent être consultées et exploitées ainsi. Dans ce cas de figure, des contraintes légales viennent encadrer la mise en place d'une stratégie de plateforme par une entreprise, ce qui révèle aussi les limites de celle ci.

Cependant, la plateforme n'est pas tout à fait hermétique à l'idée de créer un interfaces plus personnalisé pour les utilisateurs. Bien qu'elle n'est pas souhaité adopter la notation des praticiens, et qu'elle ne recourt pas à la datafication, l'entreprise développe ses services en partenariat avec les praticiens, qui paient d'ailleurs un abonnement mensuel, variant de 89 € à 218 € par mois en fonction des prestations dont ils souhaitent bénéficier.

Cela permet d'une part à l'entreprise de générer une source de revenu directe, mais aussi de créer d'une manière alternative une expérience très personnalisée et adaptée aux besoins et exigences des utilisateurs.

4. Recommandations

Au regard des éléments mis en avant concernant l'application de la stratégie de plateforme mise en place par Doctolib, certaines recommandations peuvent être faites afin de pallier tous les risques et de conserver sa position de leader.

Tout d'abord, Doctolib repose sur des partenaires extérieurs. La plateforme cherche donc à attirer et fidéliser les utilisateurs, ici les praticiens. Mais aucun engagement ne garantit que les praticiens vont rester fidèles à la plateforme. Doctolib pourrait donc essayer de mettre en place des professionnels de santé salariés de la plateforme grâce à l'émergence de la téléconsultation.

Il pourrait être intéressant de d'accroître, avec la participation de ces médecins salariés, les possibilités de décrocher un rendez vous en téléconsultation en mettant en place un roulement d'astreinte. Ce type de prestation d'urgence compléterait le service de consultation sur rendez-vous déjà adoptée par l'entreprise.

Ensuite, l'innovation est particulièrement d'actualité au sein de la mise en place de cette stratégie. Sachant que l'un des points de la stratégie repose sur l'optimisation des interactions et des transactions, nous pouvons nous intéresser aux transactions financières. Cette recommandation peut être mise en pratique surtout pour les praticiens conventionnés de secteurs 2 ou ceux ne prenant pas la mutuelle du patient. Un paiement par l'application permettrait le suivi des dépenses et d'obtenir plus facilement un justificatif.

De plus, la possibilité de mettre sa carte vitale et la mutuelle pourrait simplifier les échanges en cas d'oubli ou de perte, et serait utile pour conserver des dossiers complets, assurer un suivi et entretenir la croissance du recours à la téléconsultation.

Enfin, les documents médicaux peuvent être envoyer sur la plateforme. L'envoi systématique serait recommandé pour pouvoir facilité de stockage des données et le suivi des ordonnances par exemple.

Cependant, en mettant ce genre de système en place, Doctolib doit conserver une sécurité irréprochable pour les données des patients. Une des plus grosse mission de Doctolib pour continuer à se développer est d'entretenir la sécurisation des RGPD. La communication sur ce genre de processus peut être faite pour rassurer les utilisateurs mais doit rester faible afin de ne pas communiquer des processus qui pourrait aider à la récupération des données de santé.

CONCLUSION

Grâce à l'analyse de Doctolib au travers de trois stratégies, nous avons pu définir la stratégie managériale de Doctolib et comprendre comment cette plateforme est devenue le leader de la e-santé en Europe. Le choix volontaire de trois stratégies bien distinctes en termes de contenu et de date de parution nous a permis de voir le développement de l'analyse stratégique d'une licorne française fondée bien après l'établissement de ces stratégies.

La première stratégie choisie dit *Les cinq forces de Porter*, a permis de comprendre l'impact et l'importance des facteurs extérieurs à l'entreprise dans la prise de décision. Il convient d'analyser le marché autour de l'entreprise afin de pallier les différentes menaces qui se présenteraient une fois la décision engagée. Nous avons donc vu que Doctolib, en sa place de leader, n'a pas à craindre les différentes menaces qui restent pour elle encore faibles, la menace la plus contraignante restant celle de l'Etat. Cependant, il est important de rester vigilant et de continuer à innover pour garder cette place importante du marché de la e-santé. Cette analyse a également permis de déterminer quels facteurs internes pouvaient avoir un impact et de mettre en avant des recommandations sur les différentes actions de Doctolib.

La deuxième stratégie, la stratégie de l'Océan bleu de Chan Kim et Renée Mauborgne, a mis en avant le positionnement de Doctolib dans les différents marchés dans lesquels l'entreprise se situe. En effet, cette stratégie est importante pour conserver une place de leader en mettant en avant la création de nouvelles stratégies pas encore existantes. Cela peut aller de la modification de certaines caractéristiques à l'innovation de nouveaux services. C'est grâce à cette stratégie que l'on comprend que la créativité de Doctolib a été l'un de ses points forts qui lui a permis de se démarquer sur le marché. Grâce à l'analyse, des recommandations ont pu être définies afin de conserver le positionnement de l'entreprise dans son marché.

Enfin, la troisième stratégie concernait la stratégie de plateforme de Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, et Sangeet Paul Choudaryde a permis l'analyse de l'entreprise à travers une stratégie spécialisée dans les plateformes. Cette stratégie est importante pour mettre en avant différentes caractéristiques que Doctolib, plateforme de e-santé, a que d'autres entreprises physiques n'ont pas. Le modèle économique de la plateforme a pu être mis en avant, ce qui a permis de comprendre comment une plateforme, qui d'apparence est gratuite pour les patients, fait pour gagner de la valeur et de générer du revenu. Cette analyse spécifique aux plateformes permet d'établir des décisions et de recommandations à mettre en place spécifique aux plateformes d'autant plus en matière de protection des données, des est un véritable débat de société à l'heure actuelle au regard de la multiplication des cyber-attaques des centres hospitaliers.



Ces trois stratégies ont donc permis l'analyse complète d'une licorne leader du marché de la e-santé et de comprendre comment celle-ci peut conserver son positionnement malgré l'évolution constante et incertaine de ce marché.

À ce titre, l'article 65 de la Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2024 prévoit à partir du 1er janvier 2024 que la prescription ou le renouvellement d'un arrêt de travail par téléconsultation de plus de trois jours n'est plus valable (sauf quelques exceptions).

Ce rebondissement juridique n'est pas sans conséquence sur l'activité d'une plateforme comme Doctolib, et il conviendra d'étudier dans un futur proche, l'impact d'une telle mesure sur le nombre de téléconsultation.

C'est tout à fait au regard de ce type d'actualité que se voit révéler l'importance de refaire fréquemment des analyses stratégiques de l'entreprise afin de s'assurer de son bon positionnement et d'anticiper au mieux les aléas.



BIBLIOGRAPHIE

« Five forces that shape strategy, Michael Porter », Harvard Business Review, 2008

« À propos de Doctolib », Doctolib.fr

« Comment le site Doctolib gagne-t-il de l'argent ? », Manon Bernard, Europe 1, 24 novembre 2020.

« En 2023, Doctolib devient “entreprise à mission” et investit 92 millions d'euros dans l'innovation », Doctolib.fr

« La consultation vidéo en 10 chiffres-clés », Doctolib Blog, 30 décembre 2020.

« L'empreinte environnementale du numérique », Grands dossiers / Thématiques transverses, Arcep, mis à jour le 13 octobre 2023

« Déserts médicaux. Des pistes pour attirer les médecins », Kareen Janselme, L'Humanité, 12 décembre 2021

<https://www.economie.gouv.fr>

<https://www.medadom.com>

« Fiches d'établissement », Google, <https://support.google.com/business/answer/9798848?hl=fr>

« La stratégie Océan bleu », Kim W. Chan et Renée Mauborgne, HBR France, 8 décembre 2022

« Pourquoi privilégier la Stratégie de l'Océan Bleu et l'adopter pour votre entreprise ? Episode 1 », Gabriel Szapiro pour 1m30, 19 mai 2010

<https://www.e-marketing.fr> : « Fiche 05 : Horloge stratégique : objectifs et mise en place », 11 août 2016.

<http://oceanbleu.fr>

« Threads, le concurrent de X, devrait arriver en France le 14 décembre », C.Q, [TF1info.fr](https://www.tf1info.fr), 10 décembre 2023

<https://www.marriott.com>

https://companiesmarketcap.com/marriott-international/marketcap/#google_vignette

<https://abcbourse.com/analyses/chiffres/MARu>