

EXAMEN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Mercredi 11 mai 2022 - 13h30

Durée 1h30 (*2h00 si tiers temps*)

Nom et prénom de l'étudiant	
Note /20	

MINI-CAS

Document 1 DOCTOLIB, UNE LICORNE FRANÇAISE

La société Doctolib est créée en 2013 par Stanislas Niox-Château (CEO), Jessy Bernal et Ivan Schneider. Trois constats de fond sont faits par les associés; *«La prise de rendez-vous avec un médecin reste complexe et fastidieuse et les professionnels de la santé sont débordés par les tâches administratives. Elles représentent un tiers du temps d'activité des praticiens »* pour Stanislas Niox-Château. Et le potentiel est énorme : *« 2,3 milliards de prises de rendez-vous médicaux sont réalisées chaque année en France, contre seulement 200 millions de réservations d'hôtels »*.

La start-up est alors la première à offrir un service complet de prise de rendez-vous médicaux et de développement de la patientèle en ligne pour les praticiens.

Elle permet également aux patients de trouver un praticien près de chez eux (dentiste, généraliste, pédiatre, ophtalmologue, gynécologue, dermatologue, kiné, ...) et de prendre le rendez-vous qui leur convient directement en ligne en quelques clics.

Doctolib fait le choix de se positionner comme un service aux médecins. Moyennant un tarif unique d'abonnement (une centaine d'euros par mois), sans engagement de durée, elle leur propose une boîte à outils complète : un logiciel de gestion de rendez-vous, des e-mails de confirmation envoyés automatiquement aux patients, l'envoi de SMS de rappel la veille du rendez-vous, des outils de communication (référencement du cabinet, flyers, ...). Les praticiens en retirent un bénéfice très concret: le service Doctolib fait chuter le taux des rendez-vous non honorés, de 10 à 2%.

Le succès est immédiatement au rendez-vous. Le lancement s'effectue avec 50 médecins et le soutien du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de la Ville de Paris.

Dès février 2014 Doctolib lève 1 million d'euros auprès d'entrepreneurs français connus, et se déploie dans 10 villes françaises, et auprès de clients tels que les cliniques (juin). Doctolib est désormais (en 2019) présent dans 40 villes en France ainsi qu'en Allemagne, ses deux principaux marchés.

La plateforme compte 30 millions de visites par mois et a racheté son concurrent Mondocteur en juillet 2018. Le service en ligne de rendez-vous médicaux créé en 2013 devient une licorne en 2019 Doctolib a réalisé une levée de fonds de 150 millions d'euros auprès du fonds General Atlantic et de ses investisseurs historiques (Bpifrance, Eurazeo). Si le tour de table valorise le service de gestion des rendez-vous médicaux, il prend en compte et accompagne une nouvelle ambition de la société : s'imposer dans les services de téléconsultation médicale. L'entreprise, qui emploie 750 personnes, va doubler ses effectifs afin d'accompagner sa croissance dans ses deux pays de prédilection. L'argent frais des investisseurs va aussi permettre le développement de nouveaux services, tout en facilitant l'implantation dans de nouveaux pays.

À terme, l'ambition de Doctolib est de s'imposer comme leader sur le secteur de la prise de rendez-vous médicaux et de la téléconsultation en ligne.

Document 2 Les petits secrets du patron de Doctolib, la nouvelle licorne française



Stanislas Niox-Chateau, ancien champion de tennis, obsédé par la performance, a fondé l'une des rares start-up françaises valorisée plus de 1 milliard d'euros.

Par **Sophie Lecluse**

Publié le 30/01/2020 à 12h00

Ce jeune trentenaire est en train de dépoussiérer l'univers médical avec Doctolib, fondé avec trois partenaires en 2013. Depuis son lancement, la start-up, spécialisée dans la prise de RDV médicaux sur internet, a su séduire les patients et les professionnels de la santé. 100.000 médecins et spécialistes ainsi que 2.000 établissements de santé y sont référencés. En 2019, le site s'est attaqué à la téléconsultation. Aujourd'hui, Doctolib revendique plus de 40 millions de visites de patients chaque mois sur son site. Zoom sur un patron en pleine forme.

- **Naissance** : le 1er janvier 1987 à Boulogne-Billancourt (92).
- **Formation** : Après sept ans de sport-études, il décroche la mention très bien au bac et est diplômé d'HEC en 2010.
- **Carrière** : En 2010, il entre chez Otium Capital et accompagne le lancement de LaFourchette. En 2013, il cofonde Doctolib avec trois associés. En 2016, il s'attaque au marché allemand. En 2019, il fait une sixième levée de fonds, de 100 millions d'euros, qui valorise son entreprise à plus de 1 milliard d'euros, la faisant entrer dans le cercle fermé des licornes.

Son coup de maître à l'AP-HP

Un slogan officiel circule chez Doctolib : «Par la porte ou par les fenêtres». Autrement dit, pour décrocher un rendez-vous chez un médecin, il faut s'acharner. Et les commerciaux coachés par Stanislas ne s'en privent pas. «Ils ont fait le siège de ma salle d'attente», se souvient un endocrinologue parisien. Cet état d'esprit a permis à Doctolib de gagner le marché de l'AP-HP (Hôpitaux de Paris) en 2017. En plus de convertir en amont tous les médecins pratiquant aussi à l'hôpital, ils ont fait un lobbying tous azimuts à la direction de l'AP-HP. «Au final, ils ont quasiment coécrit l'appel d'offres public», se plaignent deux concurrents de l'époque, pourtant mieux-disant en terme de prix. «Mais ils étaient les meilleurs», reconnaît un troisième.

La matriarche

Stanislas ne l'a pas connue : elle est décédée lorsqu'il avait 2 ans. Pourtant, son arrière-grand-mère Marie-Aimée Niox-Chateau est un peu sa figure tutélaire. Celle qui a transmis à toute la famille le goût du travail et du dévouement aux autres. Pendant la guerre, cette Juste a caché des enfants juifs en Haute-Savoie, à la ferme de Letraz, où sera accueillie Simone Veil à son retour des camps. Elle a aussi été la première à utiliser le matériel Montessori en France, à la Joyeuse Ecole (rue Tisserand à Boulogne-Billancourt), qu'elle a créée en 1932. Depuis 1977, une crèche de la même ville porte le nom de cette super mamie.

En 2013, il avait déjà tout prévu

«J'ai six mois d'avance sur mon business plan», annonce Stanislas. La précision devient étonnante quand on apprend que ce document, il l'a rédigé en avril 2013 dans le restaurant Tomasa à Berlin. A l'époque, il s'était fixé des objectifs très ambitieux, chiffrés en détail, qu'il réalise depuis avec une détermination totale. De quoi très bien valoriser Doctolib. Selon nos informations, lors de sa dernière levée de fonds de 100 millions d'euros en mars, celle qui lui a fait atteindre le statut de licorne (entreprise valorisée plus de 1 milliard d'euros), son chiffre d'affaires — ou plutôt son ARR, revenu annuel récurrent, soit celui du dernier mois multiplié par 12 — n'était que de 60 millions d'euros environ. «C'est un multiple de 16, excellent pour ce genre d'entreprise, qui s'explique par une très forte croissance», décrypte un spécialiste. En effet cet ARR a atteint les 100 millions en décembre dernier, le double d'il y a un an. «Nous nous sommes battus dès le départ pour investir dans sa boîte», souligne l'un de ses proches actionnaires, Antoine Freysz. Il a bien fait.



Tournées VRP

Isabelle Karsinti, généraliste en banlieue parisienne, n'en revient pas. L'an dernier, elle a appelé Doctolib un dimanche pour une panne de logiciel et elle est tombée sur Stanislas. Rien d'étonnant, le patron de 33 ans, malgré ses mille collaborateurs, continue de cultiver un lien direct avec les praticiens. Un jour par semaine, il reprend sa mallette de commercial pour aller les démarcher en France ou en Allemagne. Comme lors des six premiers mois, lorsqu'il partageait sa Twingo noire sans ABS avec sa dizaine de salariés pour aller vendre la solution Doctolib pendant soixante-dix heures par semaine, soirs et week-ends compris.

2 puissance 8 ?

C'est sa question fétiche en entretien d'embauche. L'idée est de voir si le candidat prend le temps d'effectuer le calcul ou y renonce d'emblée. Selon le patron de Doctolib, c'est un moyen simple de vérifier la capacité à aborder un problème étape par étape. Dans la même veine, Il demande souvent combien il y a de fenêtres à Paris...

Ses années Monfils et Tsonga

Est-ce l'influence de sa maman, professeure de tennis, de sa grand-mère ou de son oncle, joueurs assidus ? Dès 5 ans, Stanislas n'a vécu que pour le tennis. En CM2, il part en sport-études dans le camp de Jo-Wilfried Tsonga à Poitiers. Puis à Barcelone. A 12 ans, il joue en double avec Andy Murray. A 13 ans, il perd de peu (6-4 au troisième set) contre Gaël Monfils. Mais une blessure au dos à 16 ans et la conviction qu'il n'entrera pas dans le top 100 l'amènent à renoncer. Il reprend le chemin des études et intègre HEC. «Il voulait être le meilleur ou rien ; après quatre heures d'entraînement, il refaisait une heure de mur s'il n'était pas content de son revers», se souvient un coéquipier.

Ambassadeur des bègues

Petit, il bégayait tellement qu'il n'osait pas prendre la parole en classe. Il lui arrivait même d'en vomir. Pourtant, il vient d'accepter de témoigner en mars prochain au colloque international de l'Association Parole Bégaiement. Pour surmonter son handicap, cet acharné exerce quotidiennement sa respiration, ses tournures de phrase et bat la mesure discrètement avec ses doigts quand il parle. «C'est une source d'écoute et d'humilité énorme, je considère que je dois travailler deux fois plus que les autres pour être au niveau», explique-t-il. «Il tenait toujours

à assurer le rendez-vous commercial ou le call investisseurs malgré cela», confirme Pierre-Edouard Stérin, son premier employeur au fonds Otium Capital.

Dopant

Il boit très peu d'alcool, se lève tôt et mange sainement. Seul péché mignon : le Nutella qu'il étale en grosse couche sur ses tartines. Un petit plaisir régressif, qui lui rappelle les goûters après les entraînements de tennis. Après tout, monter une start-up valorisée plus de 1 milliard d'euros en cinq ans est aussi un exploit sportif.

Boulogne-Billancourt village

Il a 8 ans lorsque, déguisé en Pierrot, il fait la une du journal local pour un sujet sur l'éveil à la vie en milieu scolaire. Stanislas est un enfant de Boulogne-Billancourt, son fief familial. C'est là qu'il vit en lien très étroit avec ses parents, ses deux grand-mères et ses trois frères et sœurs, dont deux travaillent avec lui chez Doctolib. Après la messe à Sainte-Cécile, le dimanche est le jour des grandes tablées. Et le samedi, toute la famille se retrouve au Tennis Club de Paris pour taper la balle ou jouer au football. «Ils vivent par et pour le sport, et lorsqu'ils s'arrêtent, ils le regardent à la télé», sourit une cousine.

3 sur 20 en maths, plus jamais ça !

Lorsqu'il est arrivé en terminal au lycée Notre-Dame de Boulogne, il sortait de dix ans de sport-études avec cours par correspondance du Cned. Alors logiquement, au premier devoir de maths, il a obtenu 3 sur 20. Un traumatisme pour ce perfectionniste. «Je l'ai vu bosser soirs et week-ends pour finir premier de la classe dès la fin du premier trimestre», confie son ami d'enfance, Maxime Forgeot. Il a toujours cette même exigence aujourd'hui, pour lui comme pour les autres. «Mieux vaut arriver au conseil d'administration en connaissant les chiffres de Doctolib car il attaque directement sur la stratégie, ce qui n'est pas l'usage ailleurs», prévient Pierre Kosciusko-Morizet, actionnaire de l'entreprise depuis 2014.

Jusqu'à 4 heures du matin

Un ami d'enfance se souvient d'une randonnée dans les Alpes, avec nuit en refuge: «Nous n'avions emporté que l'essentiel : du fromage à fondue et... Carcassonne.» Carcassonne ? C'est ce jeu de stratégie qui dure des heures et consiste à bâtir le plus large territoire en anticipant tous les coups des concurrents. Stanislas affirme n'avoir jamais perdu une partie. «Sauf peut-être contre mon frère», concède-t-il.

Suis-moi si tu peux

C'est dans le chalet familial, construit par son arrière-grand-mère Marie-Aimée sur les hauteurs de Saint-Nicolas-de-Véroce, près de Saint-Gervais, qu'il passe toutes ses vacances depuis tout petit. Là qu'il part en famille aux champignons pour déguster ensuite des croissants aux chanterelles, spécialité de son père. Là, surtout, qu'il fête chaque année son anniversaire, le 1er janvier, avec une vingtaine d'amis. Mais le repos est tout relatif. «Il nous embarque dans des randonnées de six heures à peau de phoque avec lever à 5 heures du matin», explique l'un d'eux. «Il est incroyable», assure un autre. La dizaine de membres de son comité exécutif, qui viennent ici déconnecter et discuter stratégie pendant deux jours par an, ont droit à un traitement plus léger : petite rando, foot, et travail bien sûr !

Sa vie sur tableau Excel

Son ami Maxime Forgeot s'en amuse. Quand ils partent à vingt l'hiver à la montagne, Stanislas planifie tout le programme de la semaine sur tableau Excel : répartition des courses, des places de voiture, des chambres, des activités, etc. Au travail c'est encore pire : il n'y a pas un objectif ou un projet qui ne soit chiffré et découpé

point par point, avec attribution des tâches à chacun, dates de rendu, etc. Toute l'entreprise est ainsi organisée autour de «bibles», des documents collaboratifs, où sont indiquées les lignes directrices à suivre dans chaque domaine. «Pour intégrer 1.000 collaborateurs en cinq ans, c'est impossible de faire autrement», estime le jeune patron.

La fortune attendra

Se faire racheter par un plus gros : c'est le rêve secret de maints patrons de start-up. Pas celui de Stanislas. Obsédé par la dilution du capital, il n'a pas pris de «chèque» (une clause de respiration, dans le jargon) lors des différentes levées de fond. Il aurait ainsi réussi à conserver plus de 25% de son entreprise, ce qui valorise sa fortune potentielle à 250 millions d'euros. De même, soucieux de ne pas sortir un centime inutile de sa boîte, il n'établit jamais de note de frais et paie tout ce qu'il peut sur ses propres deniers, y compris son téléphone ou son ordinateur. «Il a invité de sa poche tout le comex dans un bon resto à Megève l'an dernier», applaudit une collègue. Et vingt personnes sont mieux payées que lui chez Doctolib.

Questions :

- 1. Quel est le Business Model initial de Doctolib (Annexe 1 à remplir) ?**
- 2. Comment expliquer le succès rapide de la plateforme ?**
- 3. Comment le Business Model va-t-il évoluer avec la dernière levée de fonds**
- 4. Parmi l'éventail des compétences étudiées en cours, citez-en 3 dont ont fait preuve les fondateurs de Doctolib tout au long de leur parcours. Justifiez et argumentez votre réponse.**

Barème

- | |
|----------------|
| Q1. 9 points |
| Q2. 2,5 points |
| Q3. 2,5 points |
| Q4. 6 points |

Annexe 1

MATRICE
MODÈLE D'AFFAIRES
 [Business Model Canvas]



Comprendre les
 interrogations
 entre les
 différentes
 facettes de son
 entreprise

Concept et
 droits d'auteur :



Adaptation :

