

# **DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE 7 – MANAGEMENT**

**SESSION 2022**

Éléments indicatifs de corrigé

## DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGERIALE

- La liste des éléments proposés dans le **corrigé indicatif n'est pas exhaustive, néanmoins l'ensemble n'est pas attendu** de la part du candidat et **tout élément de réponse pertinent doit être valorisé.**
- **Une présentation sous forme de tableau est envisageable** à condition que le contenu soit clairement explicite.
- **La qualité rédactionnelle est à prendre en compte.**

### 1. Repérer les influences réciproques entre Doctolib et son environnement

**Attendus :** Il s'agit de mettre en évidence d'une part les effets de l'environnement sur Doctolib et d'autre part l'influence que peut avoir Doctolib sur son environnement, selon les strates, dimensions et caractéristiques usuelles de l'environnement (savoirs associés à la compétence 1.2).

**Pour rappel :** L'environnement d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des éléments externes à une organisation pouvant l'influencer, il constitue le contexte dans lequel évolue l'organisation. On distingue généralement le macroenvironnement, le microenvironnement, le mésoenvironnement.

#### Présentation des influences réciproques entre Doctolib et son environnement :

|                            | Effets de l'environnement sur l'organisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Effets de l'organisation sur son environnement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimension politique</b> | <p>Volonté politique du Président de la République et du gouvernement <b>d'encourager la création et le développement de start-up et de licornes</b>, ainsi que d'accélérer la <b>transition numérique</b> [macroenvironnement].</p> <p>Ces soutiens contribuent à <b>développer la notoriété</b> de Doctolib, en tant que plateforme numérique de la santé, par la communication effectuée et ainsi à <b>augmenter ses clients</b> ainsi qu'à <b>faciliter son financement</b> (crédibilité, financement public).</p> <p>L'appel du directeur général de la santé (J. Salomon) à privilégier la téléconsultation dans le cadre de la crise sanitaire incite Doctolib à proposer gratuitement ce service pour le faire adopter.</p> | <p>Doctolib, en révolutionnant le système de santé, ou en mettant son organisation au service de la vaccination contre la COVID 19, <b>contribue à l'intérêt général</b> [macroenvironnement].</p> <p>Les modifications du système de santé entraînées par le succès de Doctolib entraînent des <b>contestations politiques</b> de certains partis ou de syndicats de médecins.</p> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimension économique</b> | <p>La <b>financiarisation de l'économie</b> <i>[macroenvironnement]</i> <b>facilite le financement</b> du développement, de la croissance de Doctolib en permettant sa levée de fonds et son statut de Licorne.</p> <p>La <b>mondialisation</b> <i>[macroenvironnement]</i> permet à Doctolib de s'internationaliser facilement et d'exporter son modèle dans des pays au fonctionnement proche, comme l'Allemagne.</p> <p>La <b>concurrence initiale</b> qui existait sur le marché des logiciels de prise de rendez-vous <i>[mésoenvironnement]</i> a <b>incité à Doctolib à se différencier en misant sur une relation forte avec les praticiens</b> pour mieux identifier leurs besoins et ainsi proposer une meilleure offre.</p> <p>La <b>disparition progressive des concurrents</b> <i>[mésoenvironnement]</i> <b>renforce le pouvoir de négociation</b> de Doctolib vis-à-vis des professionnels de santé.</p> | <p>Doctolib <b>crée des emplois</b> et va continuer à en créer <i>[macroenvironnement]</i>. Le succès de Doctolib peut aussi inspirer d'autres entreprises, dans d'autres domaines d'activités, pour se lancer.</p> <p>Doctolib <b>modifie le jeu concurrentiel</b> de la santé, ce qui crée un marché à structure de concurrence imparfaite en renforçant sa position et en élevant des barrières à l'entrée (quasi-monopole) <i>[mésoenvironnement]</i>.</p> |
| <b>Dimension sociétale</b>  | <p>La crise sanitaire liée à la COVID et sa gestion (vaccination, téléconsultations) <i>[macroenvironnement]</i> <b>ont permis d'accélérer le développement de Doctolib</b> : nouveaux professionnels touchés (pharmacies et laboratoires), nouveaux services (téléconsultation), créneaux et professionnels disponibles pour la vaccination... Cependant, cela a également conduit l'organisation à <b>repousser d'autres projets</b>.</p> <p>L'adoption des nouvelles technologies par la très grande majorité des Français <i>[macroenvironnement]</i> permet à Doctolib de toucher le plus grand nombre.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Doctolib <b>révolutionne le système de santé</b>: accès au soin des patients simplifiés avec moins d'attente et meilleure connaissance des professionnels de santé à proximité ; temps libéré pour les professionnels de santé également et diminution des rendez-vous non honorés. Doctolib a ainsi été élue entreprise ayant eu le plus d'impact sur la vie des Français.</p>                                                                             |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>Elles permettent aussi de récolter les avis des professionnels clients <i>[microenvironnement]</i> pour continuer à améliorer son offre.</p> <p>Les nouvelles solutions logicielles contribuent à <b>améliorer le management des ressources humaines</b> chez Doctolib (ex : solution workday).</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Les développements technologiques et partenariats technologiques de Doctolib influencent les technologies développées et proposées par ses partenaires <i>[microenvironnement]</i> et de façon plus large les standards de l'industrie <i>[mésoenvironnement]</i>.</p> |
| <b>Dimension écologique</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>On peut supposer que le stockage des données et leur redondance dans un souci de sécurisation des données s'accompagne d'une empreinte écologique non négligeable <i>[macroenvironnement]</i>.</p>                                                                     |
| <b>Dimension légale</b>     | <p>L'activité de Doctolib doit respecter le cadre légal, notamment sur le plan de la concurrence et de la sécurisation des données. Son développement est ainsi régulièrement menacé par des actions en justice par des concurrents ou organisations professionnelles. Doctolib veille donc à développer des fonctionnalités permettant de garantir le respect de la réglementation en vigueur. Ce cadre est <b>complexe</b> du fait de l'utilisation de solutions venant de partenaires soumis à une autre réglementation (américaine).</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Une conclusion** peut permettre de souligner les multiples relations réciproques avec les différentes strates et dimensions de son environnement, notamment en termes d'opportunités politiques, sociétales et technologiques saisies ainsi que la capacité de Doctolib à influencer l'ensemble du système de santé. Elle peut aussi mettre en évidence **la complexité de l'environnement** dans lequel Doctolib s'inscrit et **les risques** inhérents à son développement et aux mutations de l'environnement plutôt incertain.

## 2. Identifier les principales sources de pouvoir de Stanislas Niox-Chateau.

**Attendus :** Il s'agit de repérer et de qualifier les sources de pouvoir de Stanislas Niox-Château en prenant appui sur les théories du pouvoir.

Exemples de théories mobilisables : Crozier et Friedberg, Weber, French et Raven ...

**Pour rappel :** Le pouvoir d'une personne sur une autre est sa capacité à faire faire à l'autre ce qu'il n'aurait pas fait autrement, c'est sa capacité à imposer sa volonté, à influencer une ou plusieurs personnes, à refuser, à négocier ce que les autres lui demandent.

Les principales théories d'analyse du pouvoir sont celles de WEBER au début du XXème siècle et celles de Crozier et Friedberg (1977).

Pour WEBER, la capacité à imposer sa volonté peut venir de la force de coercition ou d'une autorité perçue comme légitime impliquant une absence de résistance et une application volontaire des consignes ou directives données. L'autorité peut être d'origine rationnelle (ou légale), traditionnelle ou charismatique.

Dans L'acteur et le système, CROZIER ET FRIEDBERG montrent que chaque groupe d'acteur, indépendamment de son niveau hiérarchique, possède toujours une certaine marge de liberté, grâce à des ressources et des comportements qui ne sont pas complètement contrôlables par les autres groupes. C'est alors la maîtrise de ces « zones d'incertitude » qui est à l'origine de son pouvoir. Ils distinguent ainsi quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux différents types de sources d'incertitudes pour une organisation : maîtrise d'une compétence particulière, maîtrise des relations entre une organisation et son environnement, maîtrise de la communication et de l'information et utilisation des règles organisationnelles.

### Identification des principales sources de pouvoir de Stanislas Niox-Château en appliquant le modèle de Crozier et Friedberg.

| Sources de pouvoir                            | Application à Stanislas Niox-Chateau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maîtrise d'une compétence particulière        | S. Niox-Chateau est diplômé d'HEC, et possède de véritables compétences entrepreneuriales : il a créé le concept de sa 1 <sup>ère</sup> entreprise alors qu'il était encore en stage d'études, il a fondé une première entreprise, Balinea, puis a été associé de LaFourchette. Il se distingue par « sa capacité de travail et d'analyse exceptionnelle, et cette faculté à tout travailler, à aller directement dans le détail du sujet ». Il a également « une certaine expérience dans le domaine des sites de prise de RDV, il a été recruté par Otium qui reconnaît ses compétences en matière de conduite de projet. » |
| Maîtrise des relations avec son environnement | S. Niox-Chateau semble savoir tisser et exploiter un réseau professionnel pour développer ses projets, que ce soit avec des camarades de promotion, des collègues lors de son passage chez OTIUM ou encore avec des partenaires. Il semble également avoir des relations privilégiées avec le secrétaire d'État, Cédric O qui avait effectué son 1 <sup>er</sup> déplacement dans les bureaux de Doctolib. Enfin, il a su imposer Doctolib alors qu'il y avait déjà des acteurs installés grâce à ses relations fortes avec les praticiens.                                                                                   |

## Identification des principales sources de pouvoir de Stanislas Niox-Château en appliquant le modèle de WEBER.

S. Niox-Chateau impressionne, il force l'admiration de ses proches. Le succès de Doctolib est ainsi souvent associé à sa personnalité. Ses qualités sont reconnues : Cédric O dit avoir été « très marqué par sa rencontre » avec lui ; Mme Peerboccus déclare « Il est très bon dans sa capacité à embarquer les gens, à les convaincre. Il sait diffuser son envie de réussir ». Il possède ainsi un **véritable leadership**. C'est un battant qui ne baisse pas les bras devant les défis et obstacles : il a fait de la compétition de tennis à très haut niveau et a su vaincre un bégaiement marqué. Cela permet d'affirmer que **son autorité est charismatique et fondée sur sa personnalité, ce qui en fait sa principale source de pouvoir**.

### 3. Conduire le diagnostic stratégique interne de Doctolib.

**Attendus :** *Il convient de mobiliser un ou des outils de diagnostic interne pertinents compte tenu des données du sujet afin de proposer une réponse structurée à partir de critères internes reconnus. Le diagnostic interne vise à couvrir l'ensemble des activités, ressources et compétences de Doctolib afin de pouvoir en déduire les principales compétences distinctives, forces, faiblesses*

Exemples d'outils mobilisables : typologies de ressources de Penrose ou Wernerfelt, typologies de compétences de Prahalad et Hamel, le modèle VRIN/VRIO de Barney, chaîne de valeur de Porter, outils de l'analyse technologique... (**Accepter tout outil et tout format de présentation pertinent**)

#### Application de la typologie de ressources de Penrose complétée de celle de Wernerfelt :

| Ressources tangibles                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matérielles                                                                                                                                   | Humaines                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Financières                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Locaux de 13 000m <sup>2</sup><br><br>Le stockage des données est réalisé dans des data centers agréés externes (n'appartient pas à Doctolib) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 800 salariés, en croissance.</li> <li>- Collaborateurs impliqués, recherchant l'excellence.</li> <li>- Leadership, compétences individuelles entrepreneuriales et d'analyse exceptionnelles, personnalité combative du dirigeant fondateur S. Niox Chateau</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levées de fonds, 150 millions €</li> <li>- Valorisation dépassant le milliard de dollars</li> <li>- Croissance de son activité</li> <li>- Malgré tout, ses résultats sont négatifs</li> <li>- Sa taille et son poids l'expose davantage (médias, organisations, professionnelles)</li> </ul> |

## Ressources intangibles

- **Marque et image** : Un nom valorisé par l'ensemble des parties prenantes. Une solide réputation et un classement comme 11<sup>ème</sup> entreprise préférée des Français. Doctolib est la référence du marché.
- **Technologies** : plateforme interne au cœur de son modèle d'affaires. Site internet ergonomique, nombreuses technologies de pointe mobilisées et maîtrisées pour proposer de nouveaux services, permet de recueillir les avis et suggestions des praticiens et des patients ; « stack » simple et alignée avec les standards de l'industrie. De nombreux logiciels utilisés ne sont toutefois pas possédés par Doctolib.
- **Ressources organisationnelles** : Une culture tech et d'excellence qui favorise l'innovation et la mobilisation des collaborateurs. Position de leader sur le marché de Doctolib.

### Diagnostic des compétences avec mise en évidence des compétences clés :

Selon Prahalad et Hamel, l'organisation doit disposer d'un cœur de compétences qui lui permet d'accéder à une variété de marchés (stratégie d'internationalisation et de diversification), de créer de la valeur client, d'être difficilement imitable et d'avoir un avantage durable.

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compétences managériales                                                     | <b>Capacité à entraîner toute une organisation derrière sa vision de transformation du système de santé par la technologie</b> , du fait du charisme et du leadership reconnu de S. Niox Château.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Compétences transversales internes de coordination dans l'organisation       | <b>Capacité à impliquer les collaborateurs et à innover</b> grâce au management décentralisé et à l'organisation en équipes autonome, à la culture d'entreprise orientée sur l'excellence et l'amélioration de l'expérience d'accès aux soins.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Compétences transversales externes : de coordination externe                 | <b>Capacité à nouer de fortes relations favorisant coopération et collaboration</b> avec les praticiens, l'AP-HP, l'Etat, des fournisseurs de solutions technologiques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Compétences fonctionnelles = chaîne de valeur (production, marketing, RH...) | <p><b>Capacité à combiner les activités pour créer de la valeur :</b></p> <p><b>L'activité Conception/innovation</b> est centrale, créatrice de valeur avec ses innovations permanentes dans la prise de RDV, la gestion administrative des cabinets, sa culture tech, les différentes technologies utilisées.</p> <p><b>L'activité infrastructure de la firme</b> a élaboré des processus « industrialisés ».</p> <p><b>L'activité marketing, communication</b> par le financement des campagnes d'information, de tests, le lancement de la plateforme. Les commerciaux assurent le développement pour atteindre une position de monopole.</p> <p><b>L'activité RH</b> assurée par Zeïna Peerboccus permet le recrutement indispensable pour répondre à l'hypercroissance de l'entreprise.</p> <p><b>L'activité finance</b> donne accès à des ressources financières indispensables au développement des activités de Doctolib.</p> |

**Synthèse du diagnostic interne : Elle peut mettre en évidence les principales compétences distinctives et forces de Doctolib sur lesquelles elle peut fonder son avantage concurrentiel, voire ses faiblesses .** Le diagnostic fait essentiellement ressortir des forces (ressources humaines compétentes et impliquées, image de marque, capacité à innover, capacité à collaborer avec des partenaires externes), devant lui permettre de construire un avantage concurrentiel de différenciation et lui ayant permis de s'imposer. Cependant, le candidat ou la candidate pourra souligner certaines faiblesses de Doctolib comme ses ressources financières (résultat déficitaire) voire sa dépendance à des soutiens politiques (non partagés par tous les partis) ou à des partenaires au niveau des technologies posant la question de la sécurisation des données, essentielle à son modèle d'affaires.



#### 4. Analyser l'impact du numérique sur les activités de Doctolib.

**Attendus** Il s'agit d'expliquer comment le numérique influence les pratiques, outils et méthodes déployés dans chaque activité de l'organisation mais également dans leur coordination. Pour l'analyse, il convient de montrer l'intérêt du numérique et ses limites, en termes d'opportunités ou de contraintes, ou également en termes d'effet sur la performance globale. Un recours cohérent aux concepts et auteurs sera valorisé. L'analyse peut être menée sous différentes formes.

Exemples de références théoriques : Lawrence et Lorsch, Porter, Emery et Trist, ...

| Activités impactées par le numérique | Explication de l'impact du numérique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Production du service                | Le service proposé par Doctolib repose sur sa plateforme de mise en relation des patients et des personnels médicaux. Le produit n'existerait pas sans les TIC.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Conception/innovation/R&D            | Les équipes de R&D utilisent de nombreuses technologies présentées dans le document 5 et en particulier des technologies opensource qui leur permettent de développer les solutions digitales, d'assurer l'interface entre professionnels de santé et patients.<br>L'algorithme développé par Doctolib le permet.<br>Il en va de même des applications riches développées par Doctolib sur les ordinateurs comme les téléphones mobiles. |
| Gestion des ressources humaines      | L'activité RH est également concernée par le numérique.<br>On voit même son évolution avec des solutions technologiques initiales comme l'utilisation de Google Sheet et une évolution vers une solution numérique sophistiquée avec Core RH de Workday ou encore avec une solution de Talent Management.                                                                                                                                |
| Commercialisation et vente           | Cette activité est également empreinte de numérique avec la création d'une plateforme pour collecter avis et suggestions.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| SI                                   | La coordination des équipes, les relations avec les partenaires ou les clients sont permises grâce aux outils numériques. le numérique facilite ainsi l'intégration d'unités différenciées (cf Lawrence et Lorsch).                                                                                                                                                                                                                      |

Les effets positifs comme négatifs du numérique doivent être appréciés. Une analyse peut par exemple être faite au regard de la performance globale sans hiérarchie entre ces dimensions, mais comme résultante de leurs interactions.



|                               | Intérêts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Limites                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Performance économique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le numérique est associé au lancement d'activités, innovation produit et organisationnelle, source de revenus.</li> <li>- Les technologies numériques utilisées assurent le lien avec les professionnels de santé, leur apportent un service pour lequel ils acceptent de payer malgré l'augmentation des prix ou la fin de la gratuité. Cela démontre que <b>l'offre crée de la valeur client</b>. Le numérique permet ainsi la différenciation, source d'avantage concurrentiel (PORTER). Elle participe ainsi à la création d'une position dominante sur le marché, presque de monopole et lui assure sa <b>position de leader</b>.</li> <li>- Le recours à son écosystème technologique (ressource stratégique) crée des <b>coûts de transfert élevés</b> pour les professionnels de santé ce qui assure une dépendance des clients (renforce son pouvoir de négociation selon l'analyse de PORTER). Le coût lié au développement de ces compétences limite la menace de nouveaux entrants et garantit ainsi sa position de leader.</li> <li>- Le numérique déployé au niveau de la fonction RH améliore la gestion des données, <b>permet d'optimiser le management des talents</b> ce qui est source d'amélioration, de maîtrise, de rationalisation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>risque technologique</b> démontré par le hacking dont a été victime Doctolib qui a ainsi subi une perte de données de 6 000 RDV. Il est également précisé que le site est attaqué quotidiennement ;</li> <li>- <b>risque touchant son e-réputation et de perte de confiance</b> avec la dégradation potentielle de son image en cas de concrétisation de ces risques ;</li> <li>- le recours à son écosystème technologique créant des coûts de transfert élevés et ainsi des barrières à la sortie constitue un <b>risque de contestation, d'inquiétude</b> de la part des professionnels, de certains hommes politiques et même concurrents, qui pourrait venir remettre en question son modèle d'affaires.</li> <li>- On peut noter que malgré son succès, Doctolib est <b>déficitaire</b> ce qui est certainement dû aux investissements numériques requis pour répondre à l'explosion de son activité, à la protection contre les risques technologiques mais aussi aux nombreux recrutements.</li> <li>- <b>risque juridique</b> comme l'attestent les actions en justice menées par des professionnels de santé s'expliquant notamment par le stockage des données chez AWS ;</li> </ul> |
| <b>Performance sociétale</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le recours au numérique inhérent au modèle d'affaires de Doctolib doit contribuer au bien commun, participe à la campagne sanitaire, à faciliter l'accès au soin et à diminuer les délais d'attente.</li> <li>- Il est dit que la solution technologique proposée par Doctolib contribue à l'amélioration du système de santé.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- risque lié aux données personnelles, en cas de piratage...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Performance sociale</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du management des ressources humaines permettant de renforcer la proximité salarié / manager et de mieux satisfaire les besoins des salariés en termes d'évolution de carrière, de rémunération...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence permanentz des outils, 24h/24h pouvant entraîner des difficultés à se déconnecter surtout dans une culture organisationnelle où l'implication personnelle est très forte. L'introduction du numérique nécessite d'être compensée sur le plan humain (Approche sociotechnique).</li> </ul> |
| <b>Performance environnementale</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'éléments : mais on pourrait supposer une réduction de l'empreinte écologique si la plateforme</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'éléments mais se pose la question de l'empreinte écologique pour héberger la plateforme, stocker les données etc...</li> </ul>                                                                                                                                                               |

**Sujet : Comment l'entreprise Doctolib peut-elle pérenniser son développement ?**

**Note** : la liste des éléments proposés pour traiter la question problématisée n'est pas exhaustive. L'ensemble n'est pas attendu de la part du candidat et toute argumentation pertinente doit être valorisée. La qualité rédactionnelle est à prendre en compte.

**Attendus**

Il s'agit de proposer une **argumentation structurée** pour traiter la question problématisée. Structurer suppose de tout d'abord **proposer un préambule introductif** permettant de rappeler le contexte d'intervention, les spécificités de Doctolib à prendre en compte et de définir les concepts du sujet. Ensuite, il convient de scinder son argumentation en **plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments**. Un argument est communément construit à partir d'une idée précisément développée, étayée d'une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d'un exemple d'autres organisations. Enfin, **une conclusion** synthétisant les principaux arguments est attendue.

**Exemples d'éléments à faire figurer dans l'introduction**

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contexte d'intervention (spécificités de l'organisation, enjeux liés à l'environnement)</b> | <p>Intégration à l'équipe de développement de Doctolib.</p> <p>Doctolib est une entreprise privée sous forme juridique de SAS proposant une plateforme de mise en relation entre professionnels du secteur de la santé et patients. Son but est de faire du profit et sa raison d'être est "d'améliorer le quotidien des personnels de santé, l'accès au soin en partageant des valeurs humanistes". Fondée en 2013, Doctolib a connu une très forte croissance ("hypercroissance"). Il s'agit désormais d'une ETI (1800 salariés en 2021) dont le résultat est cependant déficitaire. Ses ressources financières consistent essentiellement en ses levées de fonds. Ses ressources technologiques sont centrales dans sa performance (algorithme et outils numériques (tech stack)) pour proposer une offre satisfaisant les besoins des praticiens et des patients. Ses ressources humaines sont constituées d'ingénieurs de développement, de commerciaux, etc. Leur implication et leur ambition pour suivre la vision des fondateurs les démarque.</p> <p>Comme de nombreuses ETI, stade souvent intermédiaire, de passage entre la PME et la grande entreprise, Doctolib fait face à de nombreux défis : performance financière nécessaire, notoriété et taille impliquant une plus grande exposition et risques associés, management peut-être moins adapté à la gestion de la croissance et à l'optimisation qu'à l'entrepreneuriat.</p> |
| <b>Rappel de la problématique et définition des concepts</b>                                   | <p><b>Comment l'entreprise Doctolib peut-elle pérenniser son développement ?</b></p> <p>Il s'agit de définir :</p> <p><u>Développement</u> : désigne la croissance qui peut être appréhendée en termes d'effectifs, d'implantation (à l'international par exemple) et surtout de parts de marché.</p> <p>On peut également évoquer la performance, c'est-à-dire l'aptitude à atteindre les objectifs fixés en économisant les ressources</p> <p><u>Pérenniser</u> : la pérennité désigne la capacité à durer dans le temps, à survivre.</p> <p><i>Cela suggère que Doctolib peut rencontrer des obstacles à son développement en dépit son succès initial, notamment du fait de la dimension acquise, ce qui pourrait remettre en cause sa pérennité.</i></p> <p><i>Comment identifier ces obstacles ? comment les dépasser, sur quelles ressources d'appuyer ? Comment continuer à se développer, sans perdre son agilité et sa capacité d'innovation ?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Annonce du plan</b>                                                                         | <p>En fonction du plan retenu</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 1<sup>ère</sup> proposition de plan

| Axe 1. Assurer l'amélioration continue de la prise en compte des parties prenantes   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SP1. La prise en compte des clients et des utilisateurs (Parties prenantes externes) | <p>Les clients (médecins, laboratoires, les structures de santé, etc.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– les rassurer quant à la méfiance qu'ils manifestent à l'égard du service (vente des données) ;</li> <li>– maintenir la qualité du service de gestion de la patientèle ;</li> <li>– garantir une attractivité du service en termes de prix ;</li> <li>– ...</li> </ul> <p>Les utilisateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– en proposant des plateformes conviviales pour simplifier l'accès aux soins.</li> </ul> <p><i>Ex de théories</i> : Il est possible de citer Freeman et l'enjeu de la prise en compte des parties prenantes pour la pérennité, ou encore Penrose sur les ressources intangibles avec l'enjeu de la notoriété.</p> <p><i>Ex pratiques</i> : autres organisations dont pourrait s'inspirer Doctolib au niveau de la qualité de la gestion de la relation client, comme Backmarket qui redéfinit ses relations avec les reconditionneurs en fonction des retours clients.</p>                                                                                                 |
| SP2. La prise en compte des salariés (parties prenantes internes)                    | <p>Certains salariés déplorent un stress croissant et une charge de travail excessive. Cet état de fait se justifie pour une startup mais le développement de l'organisation doit conduire à réguler ce biais susceptible de générer des dysfonctionnements (absentéisme, turnover, accidents du travail, TMS, etc.) Or les salariés sont sources de créativité et donc d'innovation. Il convient donc d'agir sur les leviers de motivation.</p> <p><i>Ex de théories</i> : auteurs de l'école des relations humaines (Mayo et Maslow sur le besoin d'appartenance, Herzberg sur les facteurs motivants, Vroom sur le processus motivationnel, etc.)</p> <p><i>Ex pratiques</i> : Google qui accorde du temps libre, des infrastructures de détente à ses salariés en contrepartie de la charge de travail importante...</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Axe 2. Assurer la cohérence du pilotage organisationnel                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| SP1. Maintenir une structure flexible                                                | <p>Le développement de Doctolib l'a conduit à formaliser davantage sa structure. Pour autant, le modèle économique exige de préserver son agilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– interne : les salariés constatent "des processus 'industrialisés'", signe d'une rigidité bureaucratique qui impose de retrouver de la souplesse pour assurer une adaptation à un environnement mouvant</li> </ul> <p><i>Ex de théorie</i> : on peut développer la contingence structurelle relative à la stratégie avec Chandler, à l'environnement avec Burns et Stalker, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– externe : le réseau se développe mais Doctolib doit préserver des relations de proximité pour maintenir sa pérennité.</li> </ul> <p><i>Ex de théorie</i> : on peut citer le dilemme différenciation/intégration de Lawrence et Lorsch à l'appui de l'analyse.</p> <p><i>Ex pratiques</i> : On pourrait prendre, pour inspirer Doctolib, pour exemple, Orange qui propose des projets d'intrapreneuriat ; mais également du développement de certaines entreprises libérées (Poult, Chronoflex, etc.)</p> |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>SP2. prendre en compte les limites d'un leadership charismatique</p> | <p>La réussite de Doctolib apparaît clairement comme construite à partir de la personnalité du dirigeant : Stanislas Niox-Château. Or cette omniprésence pose des limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– le risque de faire reposer le développement sur un acteur unique qui pourra poser problème en cas de départ ;</li> <li>– l'enthousiasme qu'il suscite est susceptible de s'épuiser dans le temps ;</li> <li>– son omniprésence pourrait limiter la créativité des salariés si les prises de décision sont trop centralisées</li> </ul> <p><i>Ex de théorie</i> On peut citer Weber pour qui cette source de pouvoir n'est pas tenable dans le temps et devrait être remplacé par une autorité rationnelle-légale. Les théoriciens des styles de direction peuvent également être mobilisés.</p> <p><i>Ex pratique</i> : Les candidats peuvent aborder l'exemple de Mark Zuckerberg, Elon Musk, voire Carlos Ghosn</p> |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2<sup>ème</sup> proposition de plan

### **Axe 1 : maintenir sa capacité d'innovation pour poursuivre son développement**

- L'innovation, source d'avantage concurrentiel pour Doctolib
- Favoriser l'innovation par les moyens organisationnels (structure, culture...)

### **Axe 2 : piloter l'organisation pour assurer sa performance globale**

- Pilotage opérationnel pour optimiser les processus opérationnels
- Pilotage des autres dimensions de la performance globale