



BUSINESS MODEL

ESQUISSE BUSINESS PLAN



Des questions centrales

Connaître son marché

Quelle est la taille de votre marché? Est-il local, national, mondial?

Le marché potentiel est national, au moins dans un premier temps.
Il comprend :

Ostéopathes exclusifs	MK exerçant l'ostéopathie	Médecins exerçant l'ostéopathie	Infirmiers exerçant l'ostéopathie	Divers	Total
12 497	8151	1249	265	156	22 318
Soit 56 %	Soit 36,52 %	Soit 5,6 %	Soit 1,18 %	Soit 0,7 %	100 %

Source DREES et RPPS au 1^{er} janvier 2015

Ainsi, sur cette base, le nombre de professionnels pouvant être labellisés avoisine les 22.000 praticiens.

1 - Combien de clients pouvez-vous espérer ?

En raison des singularités de cette profession, du nombre faible d'entre eux membres d'une organisation professionnelle, mais de la tension montante du nombre de praticiens qui ne cesse de croître, de l'extrême hétérogénéité du niveau des écoles d'ostéopathie, même si elles font toutes l'objet d'un agrément du Ministère de la Santé, le label peut légitimement espérer regrouper en deux ans autour de 5 % des praticiens. Il s'agit là d'un objectif parfaitement crédible autant que le Label se donnera les moyens de sa notoriété.

2 - Sur ce marché, y a-t-il pénurie ou excès d'offres ?

Actuellement, le marché ne comprend aucune offre de label pour les ostéopathes qui peuvent toutefois bénéficier d'une inscription au Registre nationale de la certification professionnelle (RNCP) en tant qu'ostéopathe biomécanicien, certification qui ne devrait pas faire concurrence au Label puisque répondant à une logique différente, quoique complémentaire.

Cette situation est tout à la fois un atout, l'absence de concurrence, mais également un handicap dans la mesure où il faut créer ce marché.

La vraie question réside davantage dans la possibilité ou non de créer une demande. Là-dessus, le modèle économique proposé comprend tout un volet relatif aux modalités visant à créer une dynamique de demande.

3 - De nouveaux acteurs peuvent-ils apparaître à brève échéance ?

Oui, assez aisément sur le principe, dans la mesure où d'autres acteurs, en particulier d'autres fédérations professionnelles d'ostéopathes pourraient avoir intérêt à créer leur propre label. D'où la nécessité d'avoir dès le départ un socle solide et représentatif d'acteurs porteurs du Label qui conforterait la position du Label et dissuaderait, au moins dans un premier temps, de créer un produit identiquement concurrent.

En revanche, cela serait autrement plus compliqué une fois le présent label bien lancé, car il est conçu notamment pour répondre à une attente du public (cf derniers sondages) qui montre que les patients se rendent davantage compte que le choix d'un bon praticien n'est pas aisé. (Tout comme le choix d'un bon médecin de ville). Faire de la pédagogie et de la communication sera plus facile pour un Label exigeant.

4 - Votre offre est-elle en phase avec les attentes du marché ?

Là-dessus, il convient de distinguer deux segments distincts : les praticiens susceptibles d'être labellisés et l'ensemble des autres acteurs concernés par l'ostéopathie. Les praticiens n'attendent probablement pas tous un label, en particulier ceux dont la patientèle est déjà importante. Pour les jeunes praticiens et les diplômés, il en sera différemment. La question de leur seuil de solvabilité sera traitée ci-dessous.

Pour l'ensemble des autres acteurs, la création d'un label constitue une demande ou, plus exactement une réponse à un besoin exprimé : vers quel ostéopathe se tourner et sur la base de quels critères. C'est particulièrement vrai pour les OCAM, mais plus généralement pour l'ensemble des prescripteurs potentiels de soins ostéopathiques. Pour le grand public qui recourt de plus en plus à l'Ostéopathie, il s'agira d'un indicateur fort autant que le Label sache monter en notoriété et se positionner clairement sur l'efficacité, en particulier sur des troubles sur lesquels la médecine traditionnelle n'apporte pas de solution.

Le modèle économique de ce label repose largement sur la capacité à créer un effet « boule de neige » où l'offre crée une demande croissante.

5 - Quels sont les critères d'achat de vos clients ?

À l'instar des autres labels sur le commerce, les critères d'achat pour les segments de clients visés reposeront sur les facteurs suivants :

- La capacité du Label à créer un volume d'affaires supplémentaires ;
- L'ouverture vers de nouveaux segments de patientèle qui offriront des débouchés nouveaux dans des secteurs où il existe des gisements de besoin parfaitement ciblés ;
- La bonne opinion que ce Label leur donnera de leur propre activité ;
- La recherche de l'excellence et le sentiment d'être pionnier
- La qualité et la diversité des fondateurs et partenaires du Label
- Le prix du label

Le prix de vente du label sera un élément des plus important. Trop élevé, il ne rencontrera pas sa clientèle, sachant en particulier que le revenu médian d'un jeune ostéopathe se situe autour d'un double SMIC. Trop faible, le Label perdra toute crédibilité aux yeux même des praticiens et apparaîtra dès lors plus comme un produit commercial dénué de véritable avantage concurrentiel. Le prix permet de rendre crédible, vraisemblable, probable la promesse d'une véritable certification de qualité.

6 - Quels sont les bénéficiaires clients de votre produit ou service ?

Les bénéficiaires clients du Label reposent essentiellement sur les critères suivants :

- Un avantage différentiel par rapport à la concurrence, celui d'être labellisé.
- Renforcer considérablement les possibilités de travailler en réseau ce qui entraîne tout à la fois un travail beaucoup plus intéressant, des débouchés très supérieurs et la capacité en particulier pour les jeunes qui s'installent de faire leur place plus rapidement, plus aisément.
- La volonté d'afficher sa conception de la pratique ostéopathique
- La capacité à trouver un cadre professionnel dans lequel inscrire sa pratique dans un souci de l'excellence et du « meilleur dans l'état de l'art ».

Assez rapidement, avec la montée en puissance du Label, les praticiens seront amenés à se faire labelliser sous la pression des prescripteurs, des partenaires de santé, des OCAM et de certaines entreprises qui dans leur cahier des charges mentionneront le label comme l'une des conditions pour travailler avec l'entreprise. Cela devrait être particulièrement le cas pour les établissements de soin, de convalescence et de retraite.

7 - Combien d'années d'expérience du secteur faut-il pour être crédible auprès de vos clients ?

La crédibilité du Label reposera d'abord et avant tout sur l'autorité et la notoriété de ces fondateurs et la qualité du réseau de partenaires qui porteront cette démarche. Le réseau des partenaires aura d'autant plus d'influence s'il est représentatif de l'ensemble des acteurs contribuant à l'éco-système de l'ostéopathie.

Aussi, au-delà de l'expérience professionnelle nécessaire des différents fondateurs et du réseau de partenaires, la capacité à démontrer que ce Label est conçu autour d'une réflexion ouvrant des perspectives nouvelles sur les métiers de l'ostéopathie participe à la proposition de valeur du Label.

Évidemment, le temps constitue une valeur clef dans la mesure où il permettra d'accroître l'assise du Label, sa notoriété et l'importance du réseau qui le portera. Cette dimension sera entretenue en particulier sur le renforcement permanent du Conseil scientifique sur lequel s'adosse le Label.

8 - Votre savoir-faire vous donne-t-il un réel avantage ?

Le fait d'avoir au cœur du dispositif de création des acteurs directement engagés dans l'enseignement de l'ostéopathie représente clairement un atout important. Toutefois, ce bénéfice est largement attaché à la perception positive ou non de l'école dont sont issus les fondateurs. Il y a là un vrai travail de marque et de communication à entreprendre. Là aussi, la démarche de ce projet est vertueuse. Les écoles ayant des ambitions pour leurs étudiants et dès lors des exigences envers eux, trouveront dans le label une dynamique les aidant à franchir des seuils d'exigences nouvelles qui feront d'elles les mieux placées pour attirer les meilleurs.

C'est bien ainsi d'ailleurs qu'a été initiée la démarche de création de ce label qui doit contribuer à coconstruire l'image des écoles portant ces valeurs qui leur permettront de faire peu à peu la différence avec celles dont l'objectif premier n'est que financier.

9 - Où se crée la valeur ajoutée dans la filière ?

La profession d'ostéopathe a connu ces toutes dernières années des réformes qui sans forcément être importantes pour l'avenir de l'ostéopathie en France, ont focalisé beaucoup de temps et d'énergie au sein des instances représentatives de la profession. Dès lors, on est passé largement à côté de la nécessaire valorisation de la profession, des vrais enjeux auxquels elle doit faire face.

Les cartes semblent aujourd'hui être rebattues entre les autorités de tutelles, le poids futur des différentes organisations professionnelles et l'avenir des écoles d'ostéopathie. La donne est très ouverte.

C'est donc un atout indiscutable pour le Label que de fédérer autour de lui les acteurs ayant la volonté de prendre à bras-le-corps l'avenir de la profession. Cela constitue clairement un argument qui, habilement utilisé, peut attirer des partenaires en quête de renouveau.

Pour autant, il est impossible d'ignorer le poids de tous ceux qui ont des intérêts divergents, qu'il s'agisse d'ambitions personnelles (pour les dirigeants de fédérations), d'opportunisme sectoriel (les ostéopathes exclusifs ne représentent qu'une moitié des praticiens) et les intentions du monde médical qui pèse lourd dans la profession.

D'où la nécessité absolue pour le Label de ne pas s'enfermer autour d'une seule catégorie d'acteurs ayant, de plus, une approche unique de l'ostéopathie. Le Label constitue une chance de rassembler l'ostéopathie en déplaçant l'élément fédérateur sur la seule excellence recherchée, objectif difficilement contestable.

10 - Quel est le poids des différents acteurs ?

La caractéristique première des acteurs de cette profession est son morcellement important :

- Des praticiens au parcours très différent (ostéo exclusifs, médecins, kiné...)
- Issus d'un nombre élevé d'écoles aux approches disparates,

- Regroupés dans des instances représentatives plutôt antagonistes,
- Familière des querelles qui éloignent des priorités et qui offrent une mauvaise réputation à la profession dans les milieux de santé.

Autorités administratives, médecins, kiné, fédérations professionnelles et regroupement d'écoles représentent tous des acteurs ayant du poids, a fortiori lorsque plusieurs catégories de celles-ci se rassemblent pour combattre une composante. Les fondateurs du Label composent l'une de ces tendances qui présentent l'inconvénient de savoir réunir contre elle des minorités fortement agissantes.

Les quatre poids lourds sont : les autorités administratives, les médecins, l'une des fédérations professionnelles et un regroupement d'écoles.

À partir de ce constat, la stratégie retenue est de réunir un socle solide d'acteurs venant d'horizons différents, suffisamment représentatifs pour être plus difficile à contrecarrer, en tachant dans un premier temps de ne pas réveiller contre soi les poids lourds.

11 - Les changements réglementaires et les normes risquent-ils de rendre plus complexes et plus coûteux le démarrage et l'exercice de votre activité ?

A priori, au moins durant les deux années à venir, il ne semble pas question de modification de la réglementation sur le domaine sur lequel intervient directement le Label. Toutefois, si cela devait intervenir, on imagine mal comment ces réformes pourraient aller dans le sens opposé du Label ; dont le référentiel pourrait, de toutes les manières être modifié pour intégrer de nouvelles prescriptions réglementaires.

Du côté de la normalisation technique, l'AFNOR et le CEN ont produit une nouvelle norme l'année dernière qui n'impacte pas le contenu du référentiel du Label. En revanche, personne n'ignore que l'Ostéopathie a découvert les ressorts cachés de la normalisation, de la certification et plus encore de la labellisation. Un engouement qui montre que les inspirateurs de ce projet ne manquaient pas de clairvoyance. Cette longueur d'avance constitue aujourd'hui un réel atout dans la réussite de ce Label qui n'est qu'une première étape vers d'autres perspectives visant à installer définitivement l'Ostéopathie dans l'offre de soin.

12 - Comment déterminer le prix du Label ?

Trois critères principaux doivent concourir à la détermination du prix du Label :

- Le montant jugé acceptable par les labellisables,
- Le coût minimal d'une véritable certification de la qualité de chaque labellisé,
- Les frais de fonctionnement

Sur le montant du prix jugé acceptable par les praticiens labellisables, il eut été intéressant de pratiquer une réelle étude de marché. Pour autant, il est possible de réunir plusieurs critères qui permettent d'identifier le contour d'un prix raisonnable pour l'acheteur :

- Le prix du label comparé à une consultation ostéopathique,
- Le gain potentiel qui devrait résulter de l'avantage concurrentiel résultant de la labellisation,
- L'utilisation concrète que peut faire le praticien de ce label,
- L'offre de service accompagnant le Label,
- L'investissement minimal pour l'installation d'un nouveau cabinet,
- La difficulté à accroître sa clientèle.

13 - Qui sont vos fournisseurs ?

Dans un premier temps et au regard de l'option financière retenue ci-dessous, il convient de prévoir un opérateur qui apporterait sa compétence pour la conduite des audits de labellisation initiale et de renouvellement.

Afin d'assurer la crédibilité du label, Norm-Specif préconise l'audit de labellisation par tierce personne, c'est à dire effectué par une structure indépendante des membres fondateurs.

14 - Quels seront vos besoins financiers pour sa création ?

Selon les moyens financiers à la disposition des porteurs du Label, plusieurs options sont envisageables. Toutefois, au regard des informations recueillies à ce jour auprès des fondateurs, une option minimale semble la plus probable.

Cette option comprendrait nécessairement :

- Un budget minimal nécessaire à la création de la structure porteuse du Label (avocat, dépôt des statuts, ouverture d'un compte)
- Un budget minimal pour l'équipement et la gestion de la structure porteuse,
- Un budget minimal pour donner une existence matérielle au Label (nom de domaine, adresse mail, ligne verte, site internet, documents de prospection...),
- Un opérateur pour assurer la gestion des dossiers de candidature,
- Un opérateur pour mener les audits de labellisation initiale puis de renouvellement,
- Un comptable ayant la capacité à traiter ce type d'activité.

Former une équipe

15 - Existe-t-il une équipe formée autour du projet ?

En l'état actuel, le projet de Label est essentiellement porté par Osteobio et Norm-Specif qui intervient comme conseil pour l'élaboration du Label.

Un tour de table de personnalités expertes a été constitué. Il comprend aujourd'hui une vingtaine de personnes représentatives des différentes catégories de l'éco-système du Label. Ces personnes ont manifesté un réel intérêt pour le projet et il est légitime de considérer qu'elles accepteront de constituer le Conseil scientifique du Label.

16 - Les compétences clés pour la réussite de votre projet y sont-elles représentées ?

L'expertise en ostéopathie biomécanique est parfaitement réunie avec ceux participant déjà activement au tour de table qui contribue activement à la rédaction de la Charte et des référentiels des deux Labels. De même, l'expérience de l'exercice du métier est elle-même excellente, plusieurs ostéopathes ayant une longue pratique sont parmi les acteurs du 1^{er} cercle. Il conviendrait de pouvoir étendre davantage encore le nombre et la diversité des partenaires fondateurs. C'est à l'œuvre avec un succès encourageant.

En termes de gestion de projet, Norm-Specif dispose en son sein de l'expertise management, marketing, et com nécessaire au pilotage de la création et du développement du Label. Il s'agit même du cœur de son métier.

17 - Pouvez-vous compter sur des partenaires extérieurs ?

Oui, les réseaux mis en commun des différents acteurs permettent d'avoir un panel d'expertises important en cas de nécessité. C'est particulièrement vrai pour la dimension financière, et les relais dans l'écho système de l'ostéopathie.

De même, Norm-Specif dispose de réseaux solides sur les questions d'expertise digitale et de canaux de distribution. Elle bénéficie aussi d'une forte expérience dans la création et le développement de bouquets de services. Ces derniers devront être placés au cœur de la démarche marketing du Label. Sa capacité à offrir des services réellement nouveaux, novateurs, concrets et abordables constitue l'une des clefs importantes du succès.

18 - Vos objectifs sont-ils compris et partagés par tous ?

Comme tout projet nouveau, cette initiative a nécessité de la pédagogie et beaucoup d'écoute auprès d'acteurs qui ont participé très concrètement à dessiner peu à peu le contour de ces Labels. Des réticences ont été levées, des acteurs nouveaux adhèrent au projet.

En revanche, la dimension financière n'a pas été encore abordée avec les partenaires fondateurs. Cela crée une inconnue de taille quant à leur volonté et leur capacité contributives au financement direct de la mise en œuvre du projet. Il y a là probablement l'une des seules véritables inquiétudes quant à la capacité de faire vivre le Label, sachant qu'Ostéobio ne peut pas supporter à elle seule l'ensemble du financement du projet.

Protéger son savoir-faire et son produit

19 - Le Label peut-il faire l'objet d'une protection juridique ?

Oui évidemment et nous le recommandons clairement. Une des réponses probables à la création d'un tel label devrait être la création d'un label concurrent, soit pour concurrencer véritablement le Label, soit pour brouiller les lignes et saper sa capacité à se déployer favorablement.

D'où l'importance de tout ce qui est commenté ci-dessous, en particulier la capacité à avancer vite les deux premières années.

20 - Votre solution peut-elle s'imposer comme un standard dans le secteur ?

C'est naturellement l'un des objectifs majeurs de ce projet. Pour autant, il est encore très difficile de mesurer si les conditions seront remplies, en particulier du côté des pouvoirs publics qui peuvent réagir fort différemment face au succès d'un Label dans ce secteur. Cela dépendra grandement aussi de la résistance ou non des autres organisations professionnelles face à cette initiative. Il y a peu de chance que cela les laisse inertes... ! Déjà de nouvelles initiatives connexes sont lancées.

21 - Allez-vous devoir convaincre d'autres acteurs technologiques ?

Qu'ils soient ou non technologiques, le succès du Label repose sur sa capacité permanente à fédérer autour de lui. C'est une condition sine qua non.