

Evolution du métier de Commercial dans le secteur du Dispositif Médical

Septembre 2021



Observatoire portaire, prospectif et analytique
des métiers et qualifications de la Métallurgie



LE DISPOSITIF MÉDICAL
snitem
Pour faire avancer la santé



Le GTP observations tient à remercier ici l'ensemble des contributeurs de cette étude : entreprises, professionnels et acteurs de santé, SNITEM, partenaires sociaux, membres du réseau UIMM pour leur disponibilité et la pertinence de leurs apports.

L'étude réalisée identifie les évolutions du métier de Commercial au sein de l'industrie du Dispositif Médical face aux grandes tendances d'évolution de l'environnement

Les objectifs de l'étude :

Répondre aux défis des mutations du métier commercial

Anticiper les solutions favorisant leur employabilité

Mettre à disposition des référentiels d'activité, de compétences et des fiches de poste opérationnelles

Accompagner l'évolution du métier du Commercial à l'horizon 2023

Elle a été pilotée par le **SNITEM**, financée par l'**OPCO 2i** dans le cadre de l'**observatoire de la métallurgie** en respectant la méthodologie des fiches métier de l'**OPCO 2i**

Elle a été réalisée par **AEC Partners**, Cabinet de conseil en Stratégie et Organisation spécialisé en Santé



Les entreprises du dispositif médical

QU'EST-CE QU'UN DISPOSITIF MÉDICAL ?

Les dispositifs médicaux sont des produits de santé : ils améliorent ou sauvent des vies. Ils se présentent sous diverses formes : matériel médical, équipement médical, implant, application mobile de santé, etc.



MATÉRIEL MÉDICAL



IMPLANT



ÉQUIPEMENT MÉDICAL



APPLICATION MOBILE DE SANTÉ

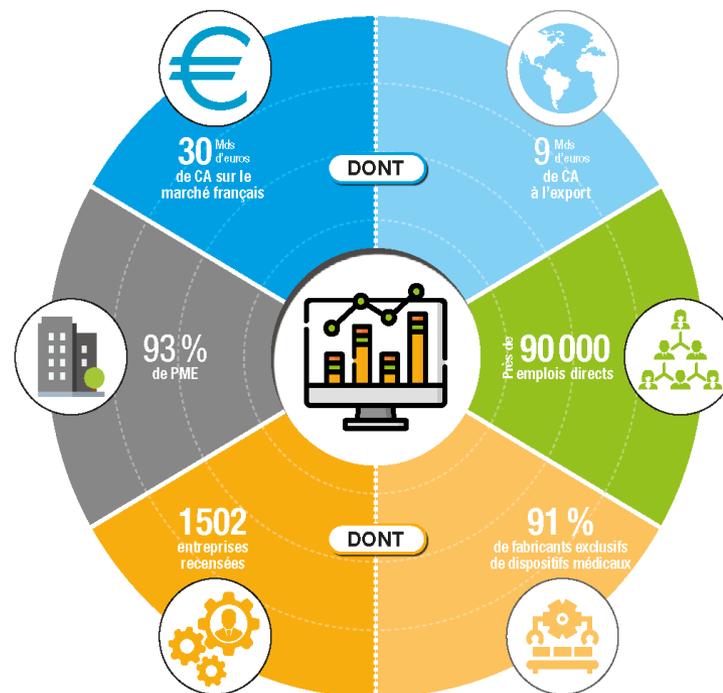


ETC.

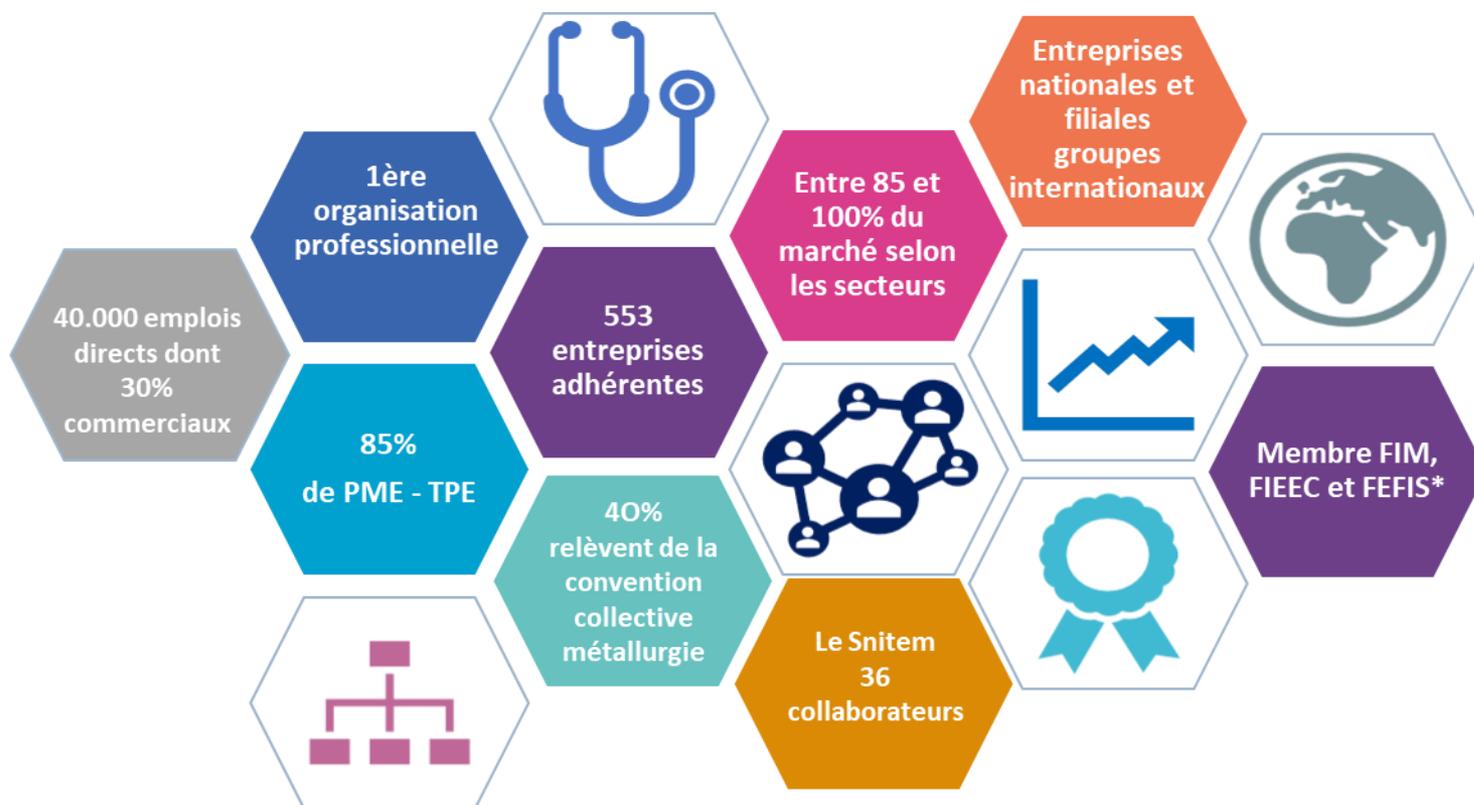
Le Code de la santé publique (art. L5211-1 et R5211-1) définit un dispositif médical comme :

“ Tout instrument, appareil, équipement, matière, produit, à l'exception des produits d'origine humaine, ou autre article utilisé seul ou en association, y compris les accessoires et logiciels nécessaires au bon fonctionnement de celui-ci, destiné par le fabricant à être utilisé chez l'homme à des fins médicales et dont l'action principale voulue n'est pas obtenue par des moyens pharmacologiques ou immunologiques ni par métabolisme, mais dont la fonction peut être assistée par de tels moyens. ”

LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR



Le SNITEM : Syndicat National de l'Industrie des Technologies Médicales



INTRODUCTION – METHODOLOGIE & REMERCIEMENTS

1. **Présentation de la chaîne de valeur commerciale et des missions clés des métiers associés : décryptage de l'existant**
 1. La chaîne de valeur commerciale
 2. Les groupes métiers associés à la chaîne de valeur commerciale
2. **Evolution de l'environnement et facteurs de changement impactant le métier de Commercial**
 1. Système de santé
 2. Structure et demandes du marché
 3. Accès à l'innovation
 4. Evolution des pratiques et réglementations
3. **Axes d'évolution du métier de Commercial & référentiel d'activités et de compétences associé**
 1. Le métier du Commercial de demain – Pourvoyeur de solutions
 2. Les 4 grands archétypes de métier du Commercial de demain
 3. Référentiel d'activités et de compétences du Commercial de demain
4. **Préconisations pour favoriser l'employabilité et notamment, place et rôles du management, implications sur les fonctions connexes et parcours de professionnalisation**
 1. Place et rôles du management
 2. Enjeux d'attractivité, de recrutement et fidélisation des profils : parcours de professionnalisation
 3. Implications sur les fonctions connexes
5. **ANNEXES**

Rappel de la méthodologie de l'étude



OBJECTIFS DE CHAQUE PHASE DE L'ETUDE:

Qualifier le **métier actuel** de Commercial en fonction des produits et clients du DM :

- Identifier **tronc commun et spécificités** d'activités et de compétences au sein des descriptions de poste de métier de commercial dans le DM
- **Décrypter le périmètre activités et compétences** pour chaque déclinaison du métier de commercial (« *groupes* »)

- Analyser le **contexte, les facteurs de changement, notamment sur le pouvoir de décision et les besoins des clients**
- Définir leur **impact sur les axes d'évolution du métier de Commercial**
- Conduire une analyse d'écart et élaborer le(s) **référentiel(s) d'activités et de compétences du métier de demain**

- Définir les **contours du métier** de Commercial à horizon 2 ans
- Identifier les évolutions nécessaires en termes **d'activités et compétences** pour **favoriser l'employabilité**
- Identifier les **priorités à conduire** pour le SNITEM, dans le cadre d'un **plan d'accompagnement**

Les acteurs du Dispositif Médical représentent plus de 1500 entreprises, dont 93% de PME, avec des segments produits très variés

Segments produits* : les Dispositifs Médicaux (DM) représentent de très nombreux produits à usage individuel ou collectif :

Dispositifs Non Implantables

Dispositifs médicaux à usage individuel

Aides techniques (aide auditive, déambulateurs), matériel dentaire, ophtalmologiques et optiques, matériel à usage unique (seringues, aiguilles, sutures) et réutilisable (instruments chirurgicaux), textiles techniques médicaux



Dispositifs médicaux dits d'équipement

Appareils d'imagerie médicale (IRM, scanners), dispositifs anesthésiques-respiratoires-réanimation, dispositifs de traitement ou de diagnostic (EEG, ECG, matériel nucléaire, robotique chirurgicale), matériel d'hôpital / cliniques (lits médicalisés, pousse-seringue, textiles techniques...)



Dispositifs Implantables

Dispositifs implantables actifs à usage individuel Dispositifs fonctionnant avec une source d'énergie

Pacemakers, défibrillateurs, implants cochléaires, neurostimulateurs, pompes à insuline



Dispositifs implantables inactifs à usage individuel Dispositifs fonctionnant sans source d'énergie

Stents cardiaques, prothèses du genou ou de la hanche, anneaux gastriques



Dispositifs d'e-santé

Thérapies digitales, logiciels d'intelligence artificielle / information médicale



Dispositifs dits « sur-mesure »

Dispositif fabriqué spécifiquement pour un patient en suivant la prescription d'un médecin décrivant les caractéristiques du produit (prothèses dentaires, semelles et chaussures orthopédiques)



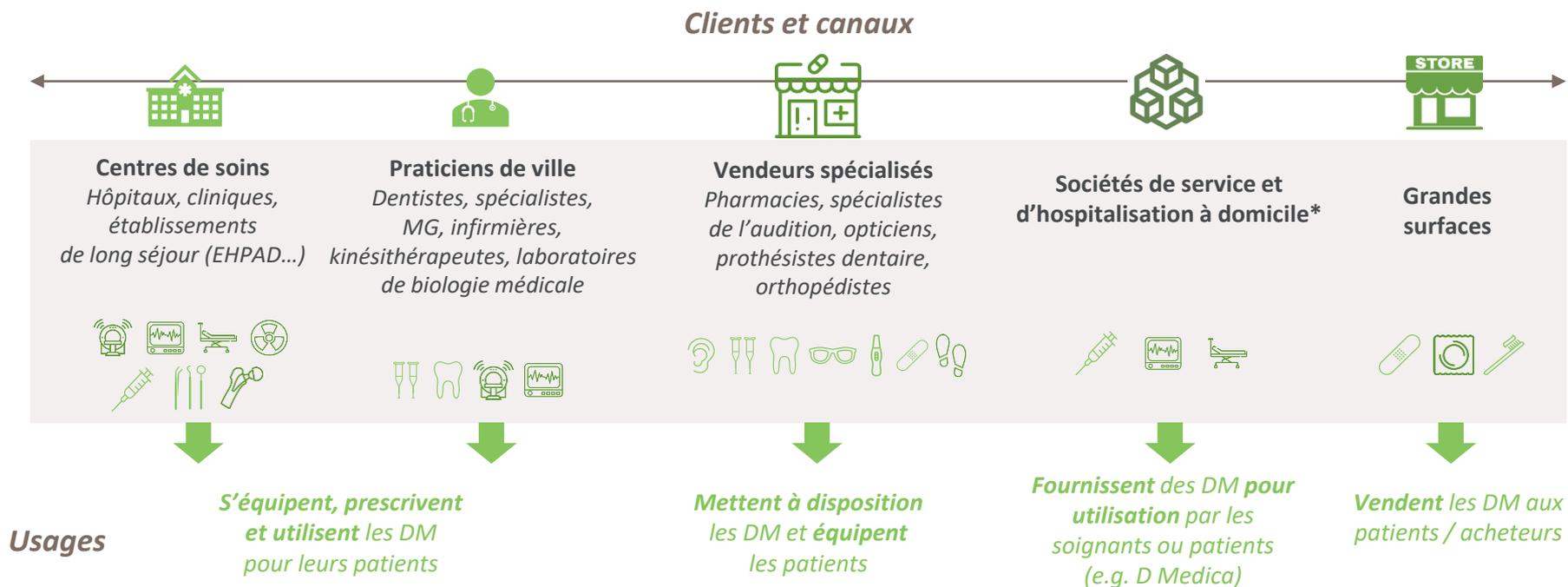
Dispositifs médicaux de Diagnostic in vitro

Autotests VIH, réactifs de dosage, tests de grossesse / ovulation, tests de glycémie



Source : Site SNITEM, Site IMFIS, Fiches de postes SNITEM, Analyse AEC Partners

En outre, les **catégories de clients et canaux diffèrent énormément**, créant ainsi des usages variés à prendre en considération



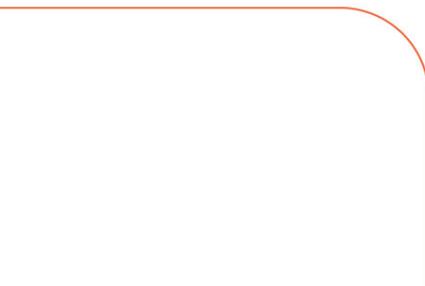
3 types de parties prenantes sont donc à considérer dans le cadre d'une activité commerciale auprès de ces catégories de clients : **décideur, influenceur et utilisateur**

*Les sociétés de service à domicile fournissent des DM pour utilisation par les patients (i.e. D Medica) tandis que les DM pour hospitalisation à domicile sont majoritairement utilisés par les soignants

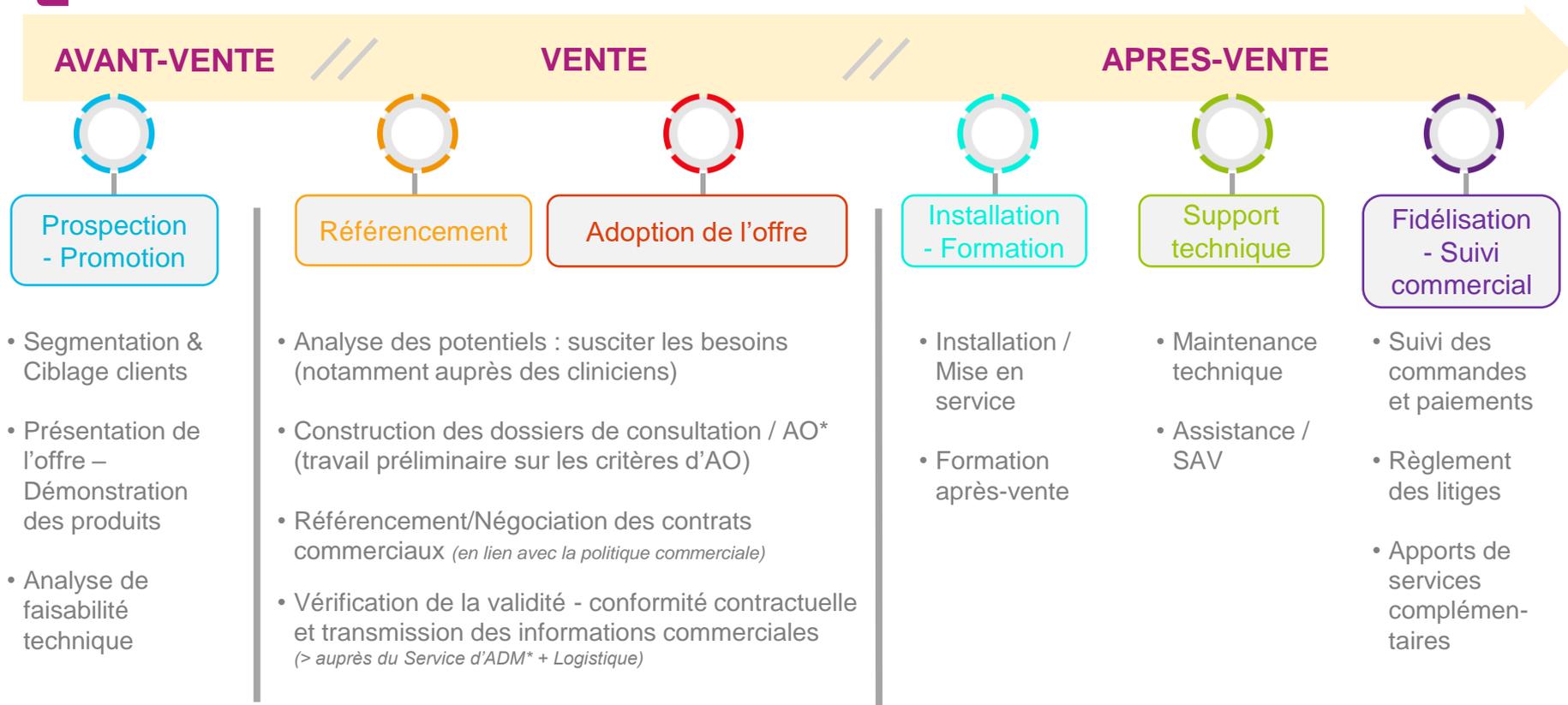


01.

**Présentation de la chaîne de valeur commerciale et des missions clés des métiers associés :
décryptage de l'existant**



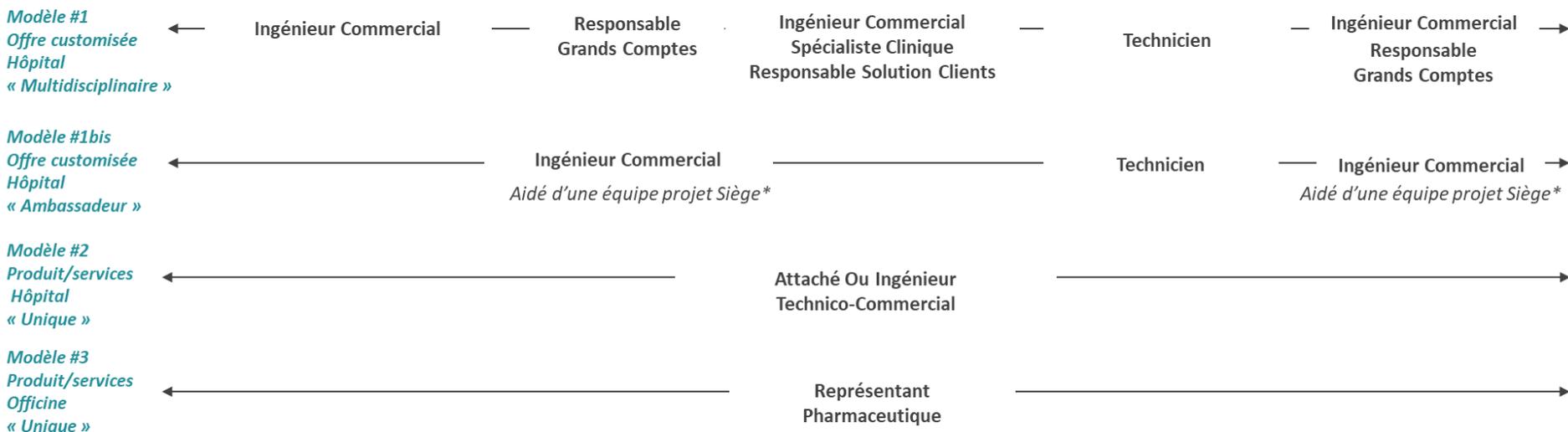
La chaîne de valeur du commercial dans le secteur du Dispositif Médical est couverte par différents groupes métiers qui s'articulent entre eux de l'avant-vente à l'après-vente



ACTIVITES TRANSVERSES (en continu)

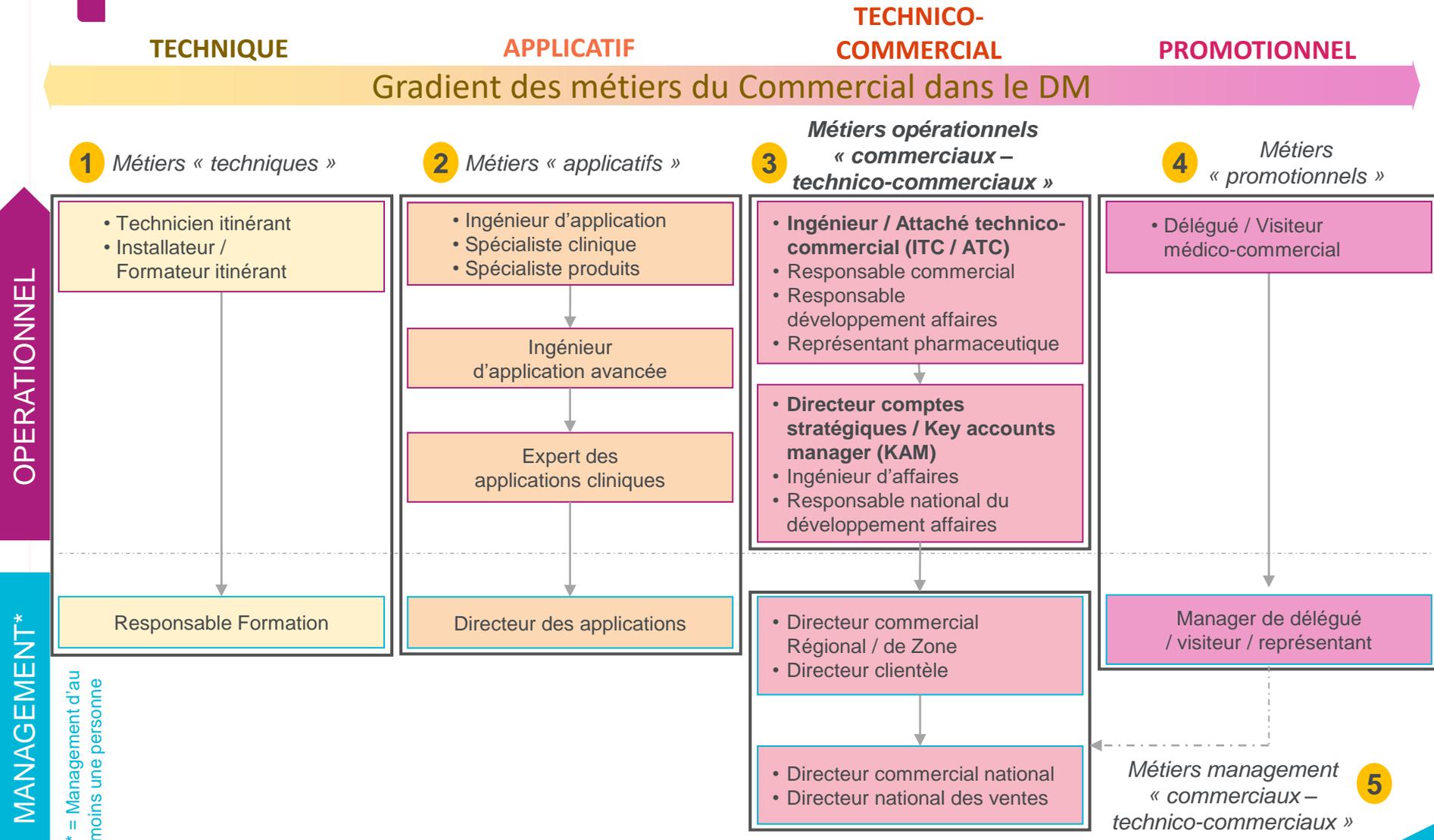
- Développement de clientèle
- Investigation des besoins clients - Développement de la stratégie et du plan d'action commercial
- Préviation et suivi de l'activité commerciale – Evaluation de la performance financière
- Animation forces de ventes – Coordination des équipes commerciales avec support / services / ADM
- Participation à des manifestations professionnelles – Représentation de l'entreprise

Le choix du modèle organisationnel devient stratégique, variant selon les clients visés, la gamme de produits, son degré d'innovation et la stratégie d'offre de l'entreprise



Il convient de distinguer les niveaux Opérationnels et de Management, chacun représenté par différents métiers du technique au promotionnel pur

Cartographie métiers Commerciaux du secteur du DM – 5 groupes métiers principaux



A ce jour, ces 5 groupes métiers du Commercial ont des **missions sensiblement différentes*** pour couvrir la chaîne de valeur commerciale du DM

Groupes métiers

Mission associée

1 Métiers « techniques »
e.g. *technicien / formateur, resp. formation*

- Assurer la **logistique, la maintenance technique et le SAV** des produits vendus afin de **limiter les interruptions de fonctionnement**
 - Assurer la **vente de ces contrats de maintenance et de SAV**
- **Former** les clients / équipes internes aux **bonnes pratiques d'utilisation**
- **Adapter la stratégie de formation**, en fonction des pratiques observées chez le client
 - **Elaborer les programmes et outils associés** (spécifique au management)

2 Métiers « applicatifs »
e.g. *ingénieur d'application, spécialiste clinique/ produit; directeur des applications*

- Assurer un **support technique et clinique** en interne et auprès des clients en faisant lever sur les connaissances poussées du produit et de son marché
- **Animer des programmes de formation**, démontrer les **caractéristiques produits** et analyser la **faisabilité technique** des projets
- Réaliser une **veille concurrentielle**
- **Représenter l'entreprise** lors de manifestations professionnelles, et **analyser les potentiels clients**

3 Métiers opérationnels « commerciaux – technico-commerciaux »
e.g. *ITC / ATC, KAM **

- **Prospecter et développer la clientèle** – Réaliser le **suivi de la relation commerciale**
- Participer à la **définition de la stratégie** et du **plan d'action commercial**
- **Promouvoir, référencer et vendre la gamme de produits** auprès des clients, dans le cadre des **marchés publics / privés**
- **Gérer l'ensemble de la chaîne en aval de la vente** de l'installation / formation au support technique

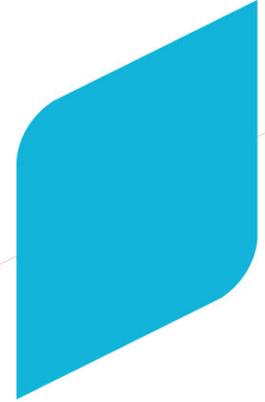
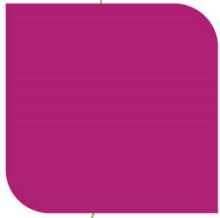
4 Métiers « promotionnels »
e.g. *délégué / visiteur médico-commercial, manager*

- **Prospecter et développer la clientèle**
- **Remonter les besoins clients** en amont et en aval de la vente
- **Mettre en œuvre la stratégie commerciale** et le **plan d'action sectoriel**
- **Promouvoir le produit**
- **Assurer la mise en service** et le **suivi client**
- **Animer le réseau d'équipes promotionnelles** (spécifique au management)

5 Métiers management « commerciaux – technico-commerciaux »
e.g. *directeur clientèle, DR / DZ*, directeur national*

- Réaliser la **segmentation et le ciblage** – Réaliser le **suivi de la relation commerciale**
- **Définir la stratégie et le plan d'action commercial** – Développer la **politique commerciale**
- **Réaliser les objectifs de vente, suivre l'activité commerciale et la performance financière**
- **Animer les équipes technico-commerciales** et **coordonner les équipes** autour du besoin client
- **Représenter l'entreprise** lors de manifestations professionnelles

*Les missions et activités clés des différents métiers peuvent varier légèrement d'une entreprise à l'autre



02.

**Evolution de l'environnement
et facteurs de changement
impactant le métier de Commercial**

Nous identifions **4 tendances majeures** d'évolution de l'environnement qui auront un impact sur le métier de Commercial dans les prochaines années

Nouveaux modèles d'organisation et de coordination des parcours de soin – **Consolidation des acheteurs et des Structures de soins** – Massification des achats

SYSTÈME DE SANTE



ACCES A L'INNOVATION



Opportunités d'accompagnement pour l'accès à l'**innovation**, renforcement des approches vers le **digital et serviciel**

Evolution **structurelle du marché** et de la **pression concurrentielle** – Besoin accru de **différenciation** des propositions de valeur



STRUCTURE & DEMANDES DU MARCHE



EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS

Nouveaux modèles d'engagement clients : **intégration de nouvelles pratiques commerciales**, suivi de la relation client et enjeux déontologiques

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : SYSTÈME DE SANTÉ (1/4)



SYSTÈME DE SANTE

Nouveaux modèles **d'organisation et de coordination**
des parcours de soin – **Consolidation des acheteurs et**
des **Structures de soins** – **Massification des achats**

Ce que j'attends d'un Commercial, c'est de **passer du temps sur le Terrain**
pour **comprendre les manières de travailler et les besoins** des utilisateurs,
et les **remonter à l'acheteur**, donner du **benchmark / avoir un œil**
de conseiller externe – *Acheteur hospitalier*

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : SYSTÈME DE SANTÉ (2/4)

- **Transformation des filières de soin, concentration des acteurs du soin et parcours patients associés :**

modèles de coordination du soin en évolution, virage ambulatoire et en particulier prise en charge à domicile des patients

La compréhension fine de nos **modes d'organisation et de nos enjeux** est clé pour bien collaborer – *Tous clients*

L'**HàD** a pris une autre dimension dans la **crise COVID** – *Spécialiste de la délivrance à domicile*

Notre environnement politique / technologique...
et les parcours de soin associés sont en **pleine évolution** – **c'est difficile pour nous de « suivre »**
tout ce qu'il se passe... - *Tous clients*

Importance de la capacité du Commercial à **créer du lien au sein des territoires**
= créer des dynamiques de collaboration au sein du maillage territorial
- *Industriels*

Regroupements en radiologie comme pour les laboratoires de biologie
(tests in vitro) - *Industriels*

- **Mutations des métiers tout au long de la chaîne de valeur et évolution des réseaux d'influence**
(sur-spécialisation des acheteurs, ingénieurs bio-médicaux, PSAD*...)
Compréhension des rôles et responsabilités tout au long des **processus clés**
(référencement, achat, protocoles de prise en charge...)

Une surspécialisation des acheteurs par pathologies -
Industriels

Le pharmacien d'officine évolue vers une **mission en « clinique »** et développent leur **rôle de conseil au patient** -
Industriels

L'apparition des **PSAD**, univers **très peu codifié avec lequel il faut composer**
- *Industriels*

Une **clarification des rôles et responsabilités** dans les filières de soin est en cours -
Les industriels peuvent **nous accompagner dans l'harmonisation des pratiques**
et le **partage de bonnes pratiques / mise en relation**
Coordinateur Achats Médicaux – Groupement d'achat

Le **niveau de rémunération du grossiste est un enjeu majeur**, face à des **marges et prix qui baissent en continu** depuis plusieurs années dans le dispositif médical
- *Grossiste répartiteur*

- **Enjeux de marge et de rémunération de l'ensemble des acteurs** de la chaîne de valeur, face à une **pression constante des autorités** vers une limitation des prix / remboursements

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : SYSTÈME DE SANTÉ (3/4)



Les achats experts « dévaluent » les produits en termes de prix / moins de prise en compte de la qualité globale apportée
- Industriels

Nous devons démontrer la **valeur économique-clinique** générée par notre innovation auprès des acheteurs
- Industriels

- **Centralisation des achats, renforcement du rôle de l'acheteur** (vers plus de professionnalisation des achats), mais également du **potentiel d'influence des utilisateurs**

UniHA doit faire un **travail de diagnostic** pour accompagner ses adhérents dans l'achat (ascenseur dans les 2 sens), vérifier l'**adéquation du besoin avec la solution** : pour cela la **réalisation de bilans réguliers avec l'industriel** apporte vraiment de la valeur (à chaque renouvellement de contrat) - *Acheteur groupement d'achat*

Le travail **d'analyse du besoin se fait en trinôme** Acheteur / Utilisateur / Commercial – KAM*
- *Acheteur groupement d'achat*

- **Complexification des processus de négociation** notamment au travers des 136 GHT et groupements privés

La **massification** c'est surtout pour les **gros volumes / « petits prix »**, pour les **investissements lourds**, on préfère le gérer au-niveau de l'établissement, car les **marges seront meilleures** - *Acheteur hospitalier*

Le **KAM*** doit être le **point de contact privilégié de l'acheteur**, quand le **Commercial pur / ITC*** lui doit **façonner le marché en amont en convainquant l'utilisateur**, qui lui aura un **rôle fort d'influence** sur l'acheteur
- *Acheteur hospitalier et de groupements d'achats*

Les **centrales d'achat sont en compétition entre elles**, idem pour les gros centres hospitaliers : nous pouvons les **aider dans leur réputation institutionnelle en communiquant sur les actions d'ampleur** réalisées avec eux - *Industriels*

- **Mais possibilité de « muscler » la réponse** à l'AO / marché négocié au niveau de la centrale, voire en **2^{ème} phase de négociation au-niveau de l'établissement**

Le **commercial intervient peu sur les projets de grande envergure**, cela passe rapidement au KAM* / Directeur commercial pour accéder à une **marge de négociation supérieure**
- *Centrales privées d'achat et centrales de référencement public*

Les industriels ont une **marge de manœuvre limitée** quand l'achat passe par une centrale, mais il existe des **solutions pour muscler son dossier** : extensions d'assurances, tarifs spécifiques pour un établissement donné, consommables à très bas prix fournis, mensualisation du tarif - *Acheteur hospitalier*

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : SYSTÈME DE SANTÉ (4/4)

Capacité à identifier les réseaux d'influence
pour l'inclusion des produits - Industriels

- **Attentes fortes vis-à-vis de l'accompagnement au référencement des produits** (centrales d'achats, établissements de santé mais aussi grossistes / répartiteurs)
besoin de **proactivité et de soutien** dans la documentation nécessaire au référencement / mises à jour

Ca serait bien que le **commercial fournisse toute la documentation** réglementaire pour que le référencement soit simple (e.g. informations de tarification LPP*) – *Tous clients acheteurs*

Nous avons besoin de **proactivité des commerciaux sur les évolutions de codification, prix....**
Ou alors avoir accès à des **téléphonistes formés** pour répondre à nos questions – *Grossiste répartiteur*

La **mise en place de l'UDI*** (code unique par référence) aidera à normer / mieux identifier les produits et permettre une **meilleure traçabilité**, mais cela demandera un **effort de mise à niveau par les industriels** (MDR* – mise en place graduelle selon la classe du DM) - *Centrale privée d'achat*

- **Renforcement des attentes vis-à-vis des données médico-économiques et de décomposition du prix**, avec son **application au-niveau de l'impact budgétaire pour l'établissement / utilisateur**

Décomposition des prix : les achats réfléchissent avec un **coût complet** (consommables, options / services, SAV, amortissement ...) - *Acheteur hospitalier*

La **décomposition des coûts** est très importante mais **on ne l'obtient quasiment jamais** – *Groupement d'achat*

Concentration des acteurs du soin amenant de la **professionnalisation** au niveau des **achats, un focus accru sur les coûts** (tendance qui s'accroîtra dans l'avenir par l'arrivée des fonds d'investissement dans le capital des structures de radiologie) - *Industriels*

Idéalement les commerciaux devraient pouvoir **expliquer la construction du prix**, mais à ce jour ce **n'est pas beaucoup fait** - *Industriels*

Apporter des **services médico / clinico-économiques** via la **génération de données de vie réelle** - *Industriels*

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : **STRUCTURE & DEMANDES DU MARCHÉ** (1/2)



STRUCTURE & DEMANDES DU MARCHÉ

Evolution **structurelle** du marché
et de la **pression concurrentielle** –
Besoin accru de **différenciation** des propositions de valeur

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : STRUCTURE & DEMANDES DU MARCHÉ (2/2)



- **Renforcement des exigences vis-à-vis du niveau de maîtrise de fond du Commercial, eu égard** (1) au produit, (2) à l'environnement / pathologie et modalités de PEC, (3) à son marché / concurrence

Besoin d'avoir un **interlocuteur plus scientifique et moins commercial** – souvent on regrette le **manque d'expertise de fond** de nos interlocuteurs – disparités +++ (*Tous clients*)

Survendre son produit et garantir des caractéristiques qui n'existent pas dans les faits est la ligne rouge à ne jamais dépasser ! Si des **caractéristiques sont possibles mais avec un coût supplémentaire** il faut le dire ! Besoin de transparence ++
- *Acheteur GHT**

- **Nécessaire proximité des Commerciaux auprès de l'ensemble des clients de la chaîne de valeur** – en continu pendant l'année pour pouvoir **recenser les besoins et anticiper / préparer l'acte de vente**

Un **travail de fourmi en continu** dans l'année – **maximiser son temps de présence Terrain** pour récupérer de l'information, y compris concurrentielle et définir finement le besoin - *Industriels*

Les attentes de nos clients : des **interactions personnalisées et à valeur ajoutée immédiate** pour leur pratique - *Industriels*

- **Accroissement de l'implication des patients dans le choix et le suivi de leur traitement : prise en compte nécessaire de leur point de vue et besoins dans la proposition de valeur** associée au dispositif médical et aux outils associés – qui doivent être **pragmatiques et très « proches » du produit** (e.g. apport d'outils d'éducation thérapeutique, information vulgarisée...)

Nous devons **vraiment accompagner les patients**, il s'agit de DM, pas de lunettes de soleil ! C'est **vraiment devenu trop banalisé**, il faut **renforcer la pédagogie / limiter la perte de chance** – *Groupeement d'achat public*

Nous pouvons nous engager auprès des industriels et utilisateurs pour **remonter la voix du patient et coconstruire les solutions** – *Association patients*



ACCES A L'INNOVATION

Opportunités d'accompagnement pour
l'accès à l'**innovation**, renforcement des
approches **vers le digital et serviciel**

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : ACCES A L'INNOVATION (2/3)



Nous avons besoin de soutien sur les **aspects de codification** avec la **multiplicité de références**
– *Acheteurs*

- **Renforcement des exigences pour l'accès au marché** (règlement Européen – Marquage CE) et **pression croissante sur les prix et remboursement** (LPPR*)
- **Besoin de visibilité des clients sur les innovations de portefeuille** : nécessaire visibilité sur les innovations à venir / évolutions de portefeuille produit

Former nos téléphonistes et nos commerciaux sur les innovations, pour être en mesure de répondre aux questions des pharmaciens
– *Grossiste répartiteur*
- **Accentuation de la technicité des DM, boostée par l'essor du numérique en santé et des révolutions technologiques liées au digital / Digitalisation des parcours d'utilisation des DM**
- en miroir, **besoin d'accompagnement des clients sur l'utilisation des DM connectés**, et les enjeux associés : (diagnostic par IA* / data science, monitoring des solutions multi technologiques à distance, robotisation, 3D... mais aussi outils de travail, de coordination de communication/réseaux sociaux...)

A ce jour les **Commerciaux manquent de formation** pour répondre à ces questions – ils devraient être **capables de vulgariser** pour le clinicien puis **renvoyer en interne vers un expert IT / Data** - *Industriels*

Les industriels pourraient **participer à la création de modules e-learning** (pour téléphonistes et officinaux) – enjeux ++ de maîtrise du discours du produit – à faire en **digital / formats innovants** (e.g. serious games) - *Officine*

Les hôpitaux ne sont **pas encore bien équipés d'un point de vue connectivité**. Pour optimiser l'usage de nos produits, nous **devons les accompagner** sur ce point - *Industriels*

Règlement Européen : renforcement des prérequis nécessaires à l'obtention du marque CE médical et des exigences sur le niveau de démonstration du bénéfice/risque du dispositif médical, ainsi qu'une surveillance plus étroite tout au long de sa vie



- **Souhait d'accompagnement sur les aspects serviciels**, en particulier pour les « produits sensibles » à deux niveaux :
 - « Niveau 1 » : formation, installation et aussi outils d'éducation thérapeutique, bon usage...
 - « Niveau 2 » : diagnostics organisationnels / audits de besoins, et en réponse mise en œuvre de processus et d'actions concourant à l'amélioration / efficience des soins (*soutien à la mise en place de RAAC*, analyse et gestion des flux de patients, personnalisation du DM en fonction des profils patients...*)

Cocréer et codévelopper l'offre avec le client via des méthodes agiles
– Industriels

Capacité de conseil type change management
– Industriels

Nous aider à **accompagner les officines sur des audits de tendances / besoin et articulation des catalogues produits** en miroir serait très aidant et valoriserait notre collaboration – *Grossiste répartiteur*

Pour la **gestion de projets complexes d'achat**, il est pertinent d'avoir un **accompagnement du Commercial tout au long du process** : analyse du besoin (présence +++ dans le service), réalisation de tests / pilotes, optimisation de l'acte d'achat (e.g. analyse de quantités de consommables...).

C'est un vrai travail de fond main dans la main, mais **ils n'en ont pas tous les compétences** (manque de formation, vision parcellaire du fonctionnement d'un service, manque de projection au-delà du produit...) – *Ingénieur biomédical acheteur CHU*

Une approche moins commerciale mais davantage gestion de projets
– Industriels

Des approches pluri-disciplinaires, qui s'appuient sur le **maillage des PdS** : faire le lien entre des acteurs habituellement silotés
– Industriels

Mieux s'appuyer sur les **bases de données et les data scientists** pour apporter de la valeur dans **l'analyse et les projections** – Industriels

Capacité à « **faire savoir** » **l'offre globale** au-delà du produit
– Industriels

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : **EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS** (1/3)



EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS

Nouveaux modèles d'engagement clients :
**intégration de nouvelles pratiques commerciales,
suivi de la relation client et enjeux déontologiques**

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS (2/3)



EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS

Les utilisateurs considèrent **normal le fait de pouvoir**
« tester » le produit avec des échantillons
- Industriels

- **Renforcement de l'encadrement des pratiques commerciales,**
avec la négociation de la **Charte des Pratiques Professionnelles** et la **loi anti-cadeaux**
> Limitation de l'accès, abandon du « démarchage commercial »
et des pratiques de convivialité qui créaient du lien entre le Commercial et le client

Un **cadre pour plus d'éthique** :
émergence d'une **posture de conseil**
auprès des clients, **moins commerciale**
mais **plus « accompagnante »** - Industriels

Il faudra arriver à identifier les **visites dites**
« **non promotionnelles** » qui permettront d'adresser les clients
par d'autres moyens, et de **maintenir le lien de proximité**
- Industriels

Importance de la **traçabilité de mise à disposition**
d'échantillons, en vigueur depuis Octobre 2020 - Industriels

- **Evolution du modèle d'interactions, avec l'apparition du distanciel dans la relation** (suite au Plan Blanc) :
 - Engagement à distance **acceptable pour les aspects achats / négociation - commandes**

Passage des commandes par transfert informatisé
de données = plus d'autonomie et de fiabilité
- Centrale privée d'achat

Nous devons intégrer progressivement l'**acte de vente**
à distance : plateforme self-serve / distant selling
- le **Commercial devra être capable de faciliter**
ce type d'achats virtuels (BtoB et BtoC) - Industriels

La **vente à distance prend de plus en plus d'ampleur**
(e.g. Alibaba fait des prothèses certifiées) et le nouveau métier doit **prendre cela en**
considération, e.g commerciaux qui passent les commandes directement sur une
plateforme pour leurs clients - Industriels

- En revanche, **nécessaire proximité présentielle pour le versant « démonstration » du métier**
(e.g. favoriser l'accompagnement, l'appropriation des nouveautés produits, et l'installation / formation)

L'aspect « démonstration » du métier est critique,
il faut absolument le maintenir et favoriser
l'accompagnement des utilisateurs – Tous clients

Evolution de l'environnement et facteurs de changement : EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS (3/3)



EVOLUTION DES PRATIQUES & REGLEMENTATIONS

- **Attentes renforcées sur les aspects de matériovigilance, et proactivité / anticipation pour les problématiques de gestion des ruptures de stock / tensions d'approvisionnement :**
à minima, nécessaire réactivité (= état des lieux et solution sous 24h),
et au mieux visibilité en amont de la rupture de stock et proposition d'alternative thérapeutique

Pour la matériovigilance, un circuit est formalisé mais cela nécessite vraiment de la **réactivité / support** pour **diffuser des alertes**, aider les services à **identifier les produits à retirer** en cas de retrait de lot... – *Centrales d'achat et grossistes répartiteurs*

Communiquer sur les **services dédiés / interlocuteurs** pour les aspects de **matériovigilance et flux logistiques**, cela nous ferait gagner un temps fou ! – *Grossiste répartiteur*

En période COVID, il y a eu de **grosses tensions d'approvisionnement**, notamment pour l'accès aux matières 1^{ères} venant de l'étranger – on va avoir tendance à privilégier des sociétés qui apportent des **garanties sur l'approvisionnement** – *Centrale privée d'achat*

- **Maîtrise du risque déontologique** dans un cadre réglementaire qui se tend, notamment vis-à-vis des aspects du **numérique en Santé et data privacy / RGPD**

Une mise à niveau sur la **gestion des données sensibles est critique**, car nos produits **captent et partagent des données de santé** - *Industriels*

- **Renforcement des politiques / attentes des clients en matière de RSE** (même si tendance encore balbutiante)

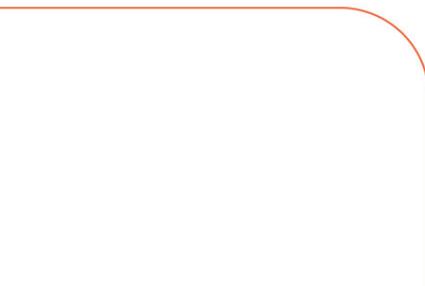
Pour **ce qui est de l'écologie** : c'est une **réflexion de toute la chaîne de valeur** qu'il faut lancer ... – *Tous clients*

Aspects RSE = petite part de la notation des appels d'offre, mais **cela reste limité** : informations sur le transport / l'utilisation de matériaux recyclés / pas de doubles emballages... – *Centrales d'achats et centres de soins*



03.

**Axes d'évolution
du métier de Commercial
& référentiel d'activités
et de compétences associé**



En résumé, vos **clients ont de fortes attentes** vis à vis de vos Commerciaux, tant sur l'expertise, le conseil, la proximité que l'engagement partenarial

Expertise

Conseil

Gestion de la complexité

FOURNISSEUR DE SERVICES

EXPERT SCIENTIFIQUE

Anticipation des besoins

CONSULTANT

Résolution de problèmes

proactivité

« Voir le changement comme une opportunité »

écoute & empathie

REACTIVITE

Partenaire agile

CONNECTÉ

TRANSPARENCE

Créateur de lien

ADAPTATION

Intelligence relationnelle

Proximité

Partenariat

Le métier du Commercial de demain – **POURVOYEUR DE SOLUTIONS**



Le rôle du Commercial demain est d'être Pourvoyeur de solutions dans une organisation du soin en évolution, avec une relation qui se complexifie et une offre davantage customisée



Capacité à **appréhender de nouveaux acteurs** de plus en plus **spécialisés**, tout au long d'une **organisation du soin en transformation** (regroupement / centralisation, professionnalisation, moindre accès...)



Capacité à **gérer la complexité de la relation**, et à **prioriser** les actions, pour **générer de la fluidité**, de la **proximité** et de la **confiance**

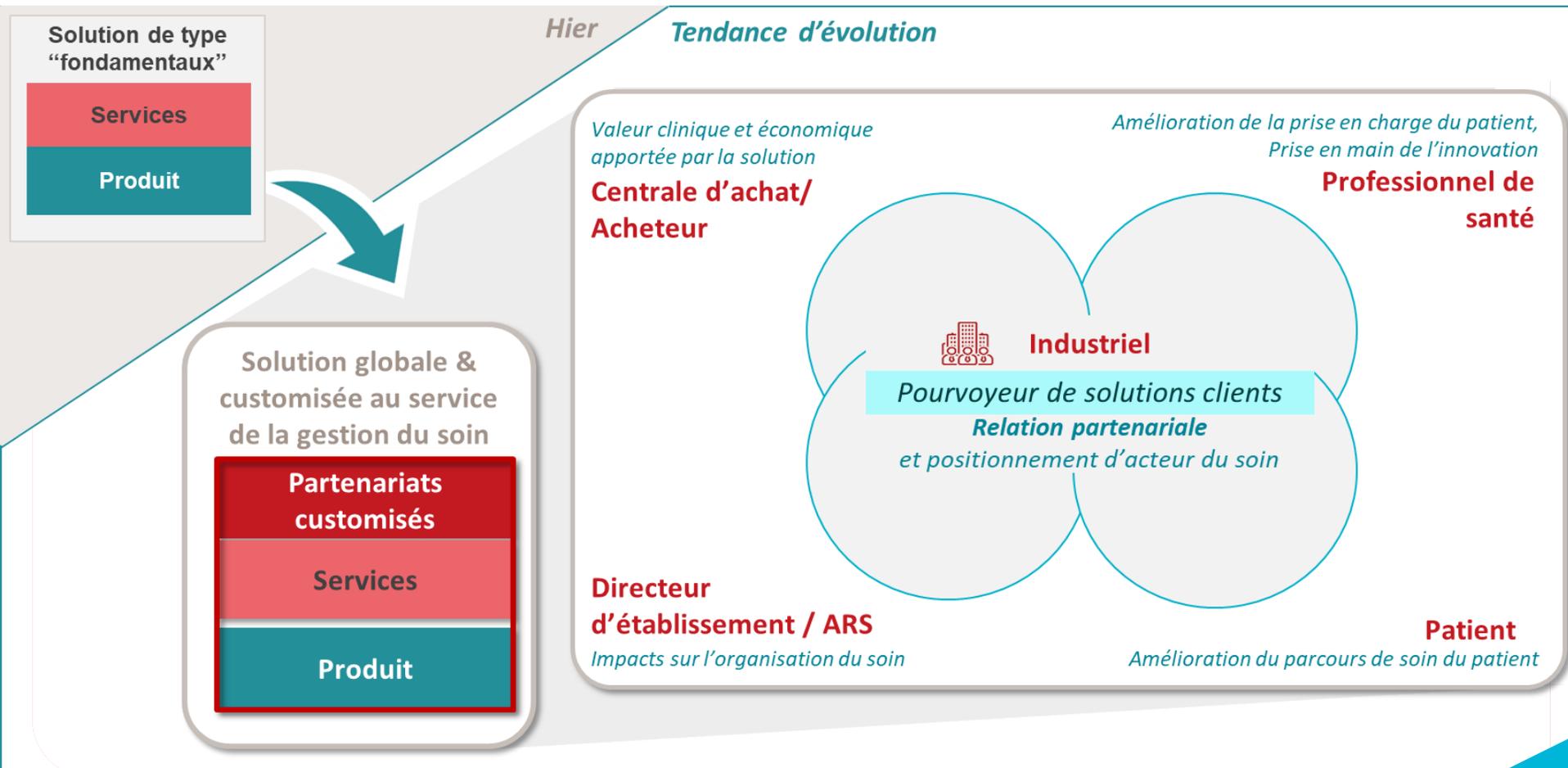


Capacité à intégrer une **offre de plus en plus customisée** et **génératrice de simplicité et d'efficacité** d'un point de vue client, tout en **assurant la rentabilité** pour l'entreprise

Un Commercial
« Pourvoyeur de
Solutions »

Un métier transcendé par l'intégration de cette démarche pourvoyeur de solution: si aujourd'hui la solution est souvent focalisée produit +/- services, elle tend à devenir **customisée en réponse aux besoins inhérents à la gestion du soin**

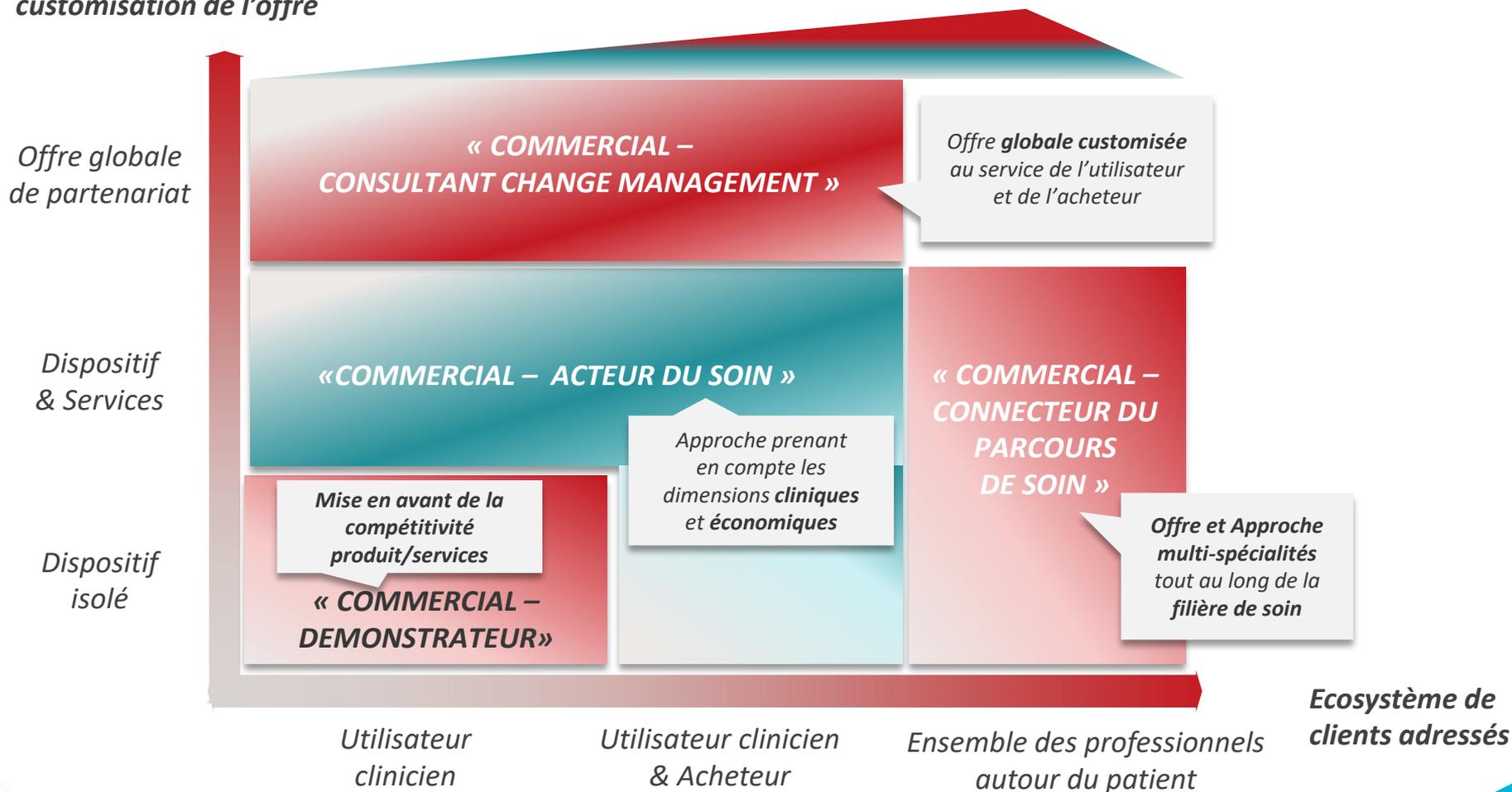
Si aujourd'hui la solution est souvent focalisée produit et services, la tendance d'évolution est une **solution customisée en réponse aux besoins** de l'organisation et du parcours du soin



4 grands archétypes pour le métier de Commercial se dégagent, vers une tendance accrue de **personnalisation de la relation** et de prise en compte des composantes **clinique et économique**

Plusieurs stratégies se dessinent : Compétitivité, Approche Clinico- Économique, Customisation de l'offre ou Amélioration de la filière de soins, impactant le rôle du Commercial

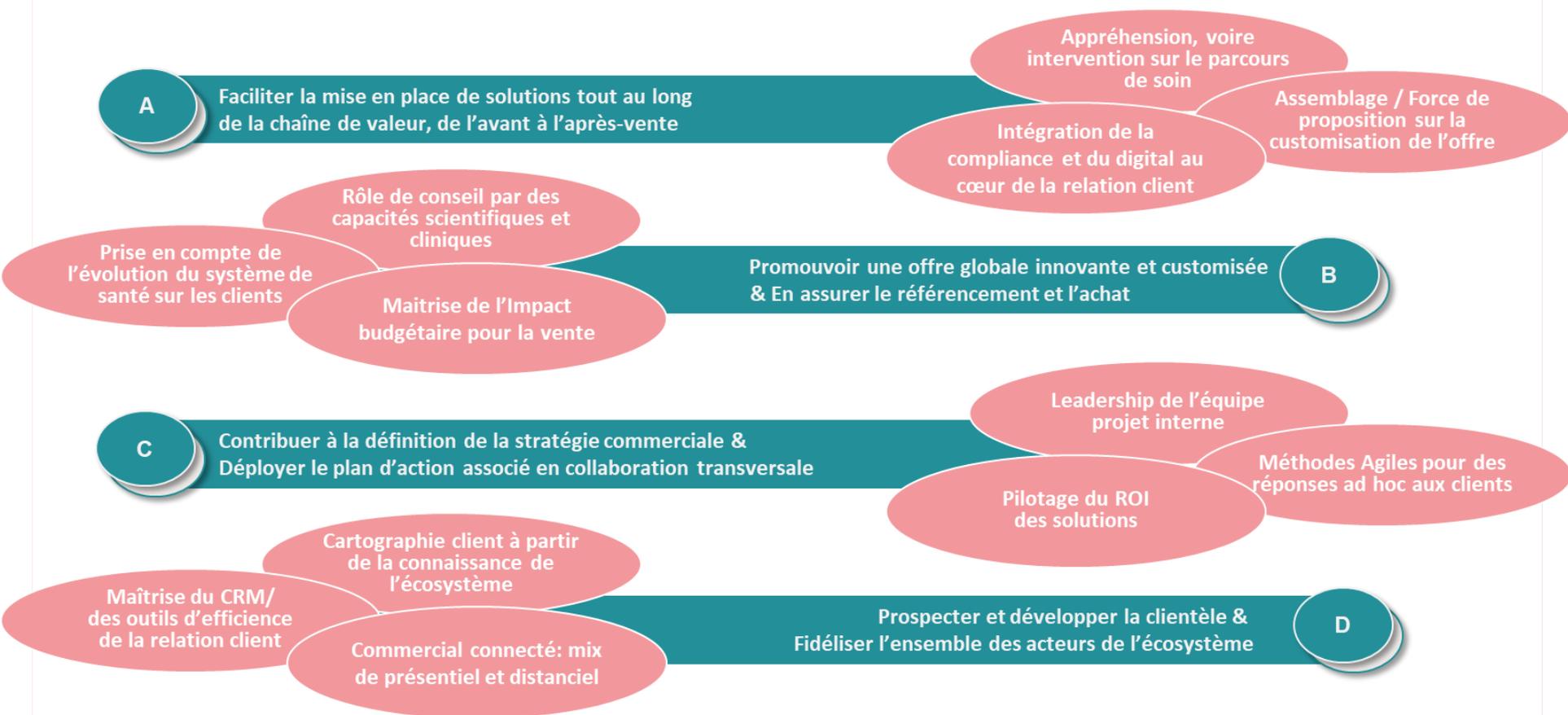
Niveau d'innovation & customisation de l'offre



Evolution du métier de Commercial dans le secteur du Dispositif Médical – 4 Octobre 2021

© Tous droits réservés. Utilisation des données en libre accès sous réserve de citer la source : « OPC02i / Observatoire de la Métallurgie » pour toute diffusion.

Articulés autour des 4 mêmes groupes d'activité, les axes d'évolution des compétences sont nombreux, nécessitent priorisation et accompagnement managérial



Faciliter la mise en place de solutions tout au long de la chaîne de valeur, de l'avant à l'après-vente

Activités clés

- **Coordonner les activités** des différents intervenants (de l'installation au suivi commercial) **pour assurer l'exécution des contrats**
- **Agir comme « décrypteur d'enjeux » pour les clients**, sur l'ensemble des aspects d'environnement
Apporter de l'expertise dans la compréhension fine des parcours de soins et des besoins du patient
Sensibiliser le praticien à l'évolution des pratiques médicales, rendue nécessaire par l'adoption de l'innovation et /ou inscrite dans les recommandations / guidelines > *Avec le soutien du Marketing*
- **Conduire des projets afin « d'environner » le produit**, dans une **approche partenariale et de Change Management**, en participant à la **conception et à l'assemblage d'offres / solutions** de mise en œuvre, d'adoption et d'appropriation pour l'utilisateur, notamment par **l'apport de services et d'outils digitaux**
Maîtriser les outils patients associés au DM et accompagner les utilisateurs dans leur appropriation
- **Être le relai auprès du client des aspects de compliance et matériovigilance**
Communiquer proactivement et rapidement sur les tensions / ruptures et être le relai de solutions (sous 24-48h)

Compétences professionnelles

- **Comprendre finement l'environnement et mettre à jour ses connaissances** scientifique, technologique, politique, sociétal – Comprendre le système de Santé Français (e.g. règles de tarification et remboursement)
- Connaître le **parcours de soin du patient, les guidelines/ recommandations** et aider le clinicien à les prendre en compte – **verbaliser et discuter des besoins du patient**
- **Former les professionnels de santé** aux outils et services associés au DM
- Développer une **culture partenariale, créer et mettre en œuvre un projet d'intérêt** pour le PDS* afin de susciter / optimiser les occasions de rencontre (gestion projet)
- Avoir une culture du **digital / numérique**, des **solutions innovantes en Santé** (dispositifs connectés, data science...) et des **problématiques d'utilisation des DM avec le digital – Maîtriser les enjeux de performance / sécurité des DM** (marquage CE)
> *Relais par les équipes techniques / IT / Data scientists pour l'installation et service après-vente*
- Maîtriser les **enjeux liés à la compliance** (e.g. loi anti-cadeaux, information promotionnelle...)
Avoir une compréhension générale des enjeux juridiques (RGPD / data privacy / sécurité du traitement des données)
> *Relais avec les équipes Compliance / Réglementaire / Juridique*
- **Comprendre sommairement les enjeux RSE ***
> *Relais avec les équipes de Communication institutionnelle*

Compétences de base

- Avoir une approche partenariale avec les PdS*
- Former les PdS à l'utilisation des produits

Compétences à renforcer

- Comprendre l'environnement de la santé et l'organisation des soins à l'hôpital et en ville (tarification, remboursement, accès au marché, parcours de soin, ...)
 - Appréhension, voire intervention sur le parcours de soin
- Avoir des compétences d'écoute et de questionnement avancées pour détecter les besoins
- Savoir participer à la conception et à l'assemblage d'offres / solutions customisées pour les clients
- Avoir la capacité à travailler en équipe multidisciplinaire

Compétences nouvelles

- Intégrer la compliance et le digital au cœur de la relation client
- Comprendre les enjeux juridiques et RSE*

Activités clés

- **Maîtriser une offre globale intégrant des aspects serviciels simples et efficaces en adéquation aux besoins clients**
 - Analyser et connaître en profondeur la pathologie, les critères de décision des traitements par le praticien, l'usage que le praticien fera du DM, les modalités de collaboration du praticien avec les autres acteurs du soin
 - Présenter la solution appropriée et faire valoir sa valeur ajoutée sur le plan scientifique, clinique, technologique et économique ,
 - Effectuer les démonstrations
 - Mettre en valeur la solution en regard des besoins du praticien et de son équipe, et dans certains cas assembler ou créer une offre* adaptée aux besoins du client (approche servicielle)
- **Gestion du référencement, de l'acte de vente et de la négociation dans un contexte de massification des achats :**
 - Savoir être reconnu comme un partenaire par les acheteurs, notamment en amont des appels d'offres pour anticiper sur les critères de choix des cahiers des charges afin de mettre en avant la compétitivité de sa solution
 - Réaliser un bilan à chaque renouvellement de contrat : analyse de la situation et projections
 - Développer des partenariats commerciaux sur-mesure, durables et rentables
 - Piloter le processus de référencement, de l'achat / négociation dans un contexte de massification / centralisation des achats

Spécifique au KAM* :

- **Comprendre la gestion et l'administration hospitalière, les enjeux budgétaires** pour entrer en relation avec les directeurs d'établissement, les directeurs financiers et les DIM en plus des acheteurs
- **Maîtriser les processus décisionnels d'achat** au niveau centrales d'achats et établissements
- **Développer les compétences de son équipe**

Compétences professionnelles

- Avoir un **haut niveau d'expertise spécifique scientifique produit**, pour former les professionnels de santé à l'utilisation
- **Communiquer** de manière **assertive** : explication des points de différenciation versus la concurrence
> faire preuve d'**honnêteté intellectuelle et de transparence**
- **Susciter l'intérêt du PDS pour une innovation** au travers d'une **approche dynamique** d'analyse de sa pratique et de ses besoins d'évolution (*par ex via méthodes agiles*)
- Disposer de **compétences analytiques poussées** pour réaliser des bilans et des projections commerciales
- **Maîtriser les processus liés à la centralisation / massification des achats**
- **Pouvoir « décomposer le prix » et expliquer la valeur apportée** au-delà du DM (économies générées, services additionnels, meilleure efficacité et soin du patient...) : **approches d'impact budgétaire / perception du prix auprès des acheteurs : KAM* +++**
- **Expliquer les processus d'accès au marché et remboursement** pour **valoriser le produit et conforter l'acheteur / utilisateur** dans son choix de prise en charge

* Par offre, on entend la composition d'une solution construite à partir d'un produit technologique +/- solution(s) associée(s) : numériques, logistiques, organisationnelle, parcours de soin, financement, ... +/- assistance à la mise en œuvre ou à l'utilisation +/- formation des équipes +/- participation à la recherche clinique +/- actions de rayonnement et notoriété du service

Compétences de base

- **Communiquer de manière assertive**, créer un dialogue et une atmosphère de confiance

Compétences à renforcer

- **Avoir une expertise scientifique poussée de la pathologie et du produit**
 - Rôle de conseil par des capacités scientifiques et cliniques
- **Disposer de compétences analytiques poussées** pour réaliser des bilans et des projections commerciales
- **Présenter une offre globale autour du produit** : avoir une approche « servicielle » simple et efficace

*Par offre, on entend la **composition d'une solution** construite :*

- à partir d'un produit technologique
- +/- solution(s) associée(s) : numériques, logistiques, organisationnelle, parcours de soin, financement, ...
- +/- assistance à la mise en œuvre ou à l'utilisation
- +/- formation des équipes
- +/- participation à la recherche clinique
- +/- actions de rayonnement et notoriété du service

Compétences nouvelles

- **Comprendre et maîtriser finement l'évolution de l'environnement de santé et ses impacts clients** : centralisation et massification des achats, économie de santé, accès au marché et remboursement
- **Mener des négociations complexes** avec des interlocuteurs de plus en plus spécialisés
 - Maîtrise de l'impact budgétaire pour la vente

Activités clés

- **Connaitre parfaitement le marché et de la concurrence** – vers plus de spécialisation et des connaissances moins généralistes – **limitation des approches commerciales pures**
 - Maîtriser le portefeuille produit et l'innovation à venir
 - Disposer d'un niveau de connaissance élevé et en amont des perspectives liées au portefeuille
 - Analyser et tirer profit de la compréhension du périmètre concurrentiel sur son marché
- **Analyser, segmenter et cibler les comptes clés pour l'année** (prise de part de marché, potentiel PMSI...)
- **Avoir un positionnement de business partner** :
mettre en avant une **logique du « sur mesure » en insistant sur la rentabilité**
Construire une **relation au long-cours** pour conduire le travail **d'analyse / recensement des besoins**,
définition d'une **stratégie commerciale** commune et construction d'une **feuille de route d'achat et utilisation**
 - Mettre en œuvre la stratégie / politique commerciale définie avec la Direction Commerciale
 - Définir les prévisions de vente, et établir un plan d'action précis et documenté (feuille de route)
 - Réaliser les objectifs de ventes, quantitatifs et qualitatifs, en collaborant avec les autres fonctions et en mettant en œuvre les actions commerciales
 - Remonter les besoins et idées d'évolution des offres produits et services au marketing
- **Assurer le reporting, analyser les résultats mettre en place des actions correctives – Piloter son secteur**

Compétences professionnelles

- Disposer d'une **expertise marché**, et de **compétences de veille concurrentielle**, maîtriser parfaitement ses **produits, les concurrents et les tendances du marché**
- Avoir la capacité à « **préparer le terrain** » pour les innovations à venir
- Contribuer à la construction d'une **stratégie commerciale** en fonction des comptes clients et selon l'analyse des besoins
- **Présenter un plan d'action documenté et pragmatique**, avec un objectif chiffré, démontrant la rentabilité de l'offre
- **Articuler ses actions avec celles des autres métiers** au sein de l'entreprise, en collaboration transversale
- Maîtriser les **outils d'analyse de la performance** et de **pilotage commercial**

Compétences de base

- **Avoir une expertise marché et connaître l'environnement concurrentiel, définir une approche adaptée et personnalisée par compte**
- **Analyser ses résultats et mettre en place des actions correctives**
(pilotage commercial et analyse de la performance)

Compétences à renforcer

- **Être capable de préparer le terrain pour les innovations à venir**
- **Contribuer à la construction de la stratégie commerciale**
– construire des feuilles de route commerciales documentées et pragmatiques
- **Collaborer transversalement avec les autres fonctions**
pour permettre la mise en œuvre du plan d'actions – leadership de l'équipe projet interne

Compétences nouvelles

- **Se positionner en tant que Business Partner :**
mettre en place une **logique du « sur mesure » en insistant sur la rentabilité**
(e.g. à quel prix positionner un produit dans un appel d'offre) – **pilotage du ROI des solutions**
Savoir **faire l'analyse à postériori** des partenariats et **définir des actions de rétrocontrôle**
afin de **rendre la relation commerciale pérenne**
- **Déployer des méthodes agiles pour des réponses AdHoc / réactives (24-48h) au client**

Activités clés

- **Développer un portefeuille client complexe et des comptes-clés en appréhendant l'ensemble de l'écosystème**
 - Comprendre finement l'écosystème de clients, les acteurs et réseaux d'influence associés aux filières de soin
 - Réaliser la prospection et la cartographie d'acteurs et consolider en continu le portefeuille clients
 - Réaliser des actions ciblées d'acquisition et de gestion des comptes clés
- **Construire et entretenir des relations professionnelles solides et durables avec le portefeuille clients**
 - Comprendre, analyser et répondre aux besoins clients en amont et en aval de la vente
 - Conseiller et accompagner le client vers l'optimisation de son activité et du parcours patient
 - Jouer un rôle de connecteur entre les différents acteurs de la prise en charge : devenir un lien indispensable et participer à la mise en réseau
- **Maintenir le lien de proximité dans un contexte de moindre accessibilité aux clients et en distanciel**
 - Faire levier sur la digitalisation des interactions, intégrer les pratiques du « commercial connecté »
 - Intégrer progressivement les opportunités de vente à distance / achat virtuel (e.g. plateformes d'achat en ligne)
- **Planifier et assurer la traçabilité des actions commerciales** (prospection, vente, suivi et fidélisation)
 - Réaliser les reportings nécessaires, maintenir le lien avec le Siège pour mieux articuler la réponse aux besoins clients
 - Maîtriser les outils de gestion et d'efficience de la relation client (CRM / CLM*...)

Compétences professionnelles

- Gérer des **comptes-clés / portefeuilles clients** de plus en plus complexes (et d'un niveau hiérarchique plus élevé)
- Développer un portefeuille client en **détectant et analysant les besoins**
Questionner et investiguer pour comprendre finement l'écosystème
- Cartographier les **acteurs et les réseaux d'influence** – Savoir **mailler les PDS* entre eux** sur des sujets d'intérêt et savoir les mettre **en réseau** pour le **partage de bonnes pratiques**
- **Remonter et centraliser les informations client** en interne / Maîtriser les **outils de CRM***
- Maîtriser les **outils de connectivité à distance**, activer les **outils et possibilités du multicanal**

Compétences de base

- **Construire des relations pérennes avec les clients** et en particulier les comptes-clés
- **Planifier et suivre les actions commerciales**

Compétences à renforcer

- **Cartographier les clients à partir de la connaissance de l'écosystème** et des réseaux d'influence
- **Gérer des comptes complexes et de plus en plus imposants** (massification et centralisation des achats)
- **Partager les informations client en interne**
 - Maîtrise du CRM* / des outils d'efficience de la relation client

Compétences nouvelles

- **Commercial connecté :**
 - **Avoir des interactions clients impactantes à distance** et maîtriser les outils digitaux
 - **Maintenir des relations pérennes dans un contexte distanciel et/ou hybride présentiel-distanciel**

A ces compétences professionnelles s'ajoutent des **compétences comportementales et transverses**, critiques au métier de Commercial

Compétences comportementales

- Pédagogie
- Travail en équipe et en transversalité
- Sens commercial et sens du service
- Gestion du processus stratégique de vente et des techniques de négociation
- Capacités de gestion administrative des dossiers
- Aisance et efficacité dans la communication à l'oral et à l'écrit
- Connaissance des lois et réglementations applicables
- Sensibilité pour l'innovation, curiosité et appétence pour les produits de haute technologie
- Esprit d'initiative
- Capacité à créer des liens avec les clients – Assertivité et écoute
- Capacité à travailler en équipe multidisciplinaire
- Maîtrise des outils de digital – contact distanciel
- Goût pour la prospection, la technique, la négociation et le challenge
- Orientation résultats et capacité à manier des indicateurs de performance – esprit analytique et maîtrise des chiffres
- Sens de l'organisation et de l'anticipation
- Forte autonomie et capacité d'adaptation
- Capacité à gérer son temps, à prioriser et à intégrer les contraintes
- Esprit critique et rigueur scientifique
- Mobilité en France et à l'international

Compétences transverses

- Gestion de projet complexes
- Maîtrise des outils informatiques (Outlook, Excel, CRM* / Salesforce...)
- Utilisation des outils de reporting : plans de tournées, CRM*, tracking des contrats, etc.
- Anglais professionnel courant écrit et oral (niveau 2B requis)
- Change Management





04.

Préconisations pour favoriser l'employabilité et notamment, place et rôles du management implications sur les fonctions connexes, et parcours de professionnalisation

Quels impacts pour les **métiers de Management Commercial** ?

« *Faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, de soif d'apprendre* »

- Être capable de **tenir deux rôles à la fois** :

- **Dirigeant** (stratège, garant d'une vision à long terme), et
- **Manager / coach de proximité**

Être le « **capteur de tendances** » et être capable de les **traduire en leviers actionnables** par ses équipes

Des **experts de la pratique Terrain**, avec une **vision plus stratégique**

- Démontrer une **capacité à intégrer très rapidement les évolutions**

de l'environnement, du système de santé (dont accès au marché et remboursement), des clients, et l'état des lieux des innovations

> *Afin de repérer les tendances et coacher son équipe*

Être à l'**affut des évolutions** et les « **digérer** » pour leurs équipes

- Savoir **mobiliser les compétences** à l'intérieur de l'entreprise **au service du client et en mode transversal** et **développer les compétences de ses équipes**

> *Être capable de travailler et de faire travailler les équipes en transversal autour de projets pour / avec le client*

Accompagner à l'**intelligence contextuelle** pour définir des **territoires d'intérêt mutuel** avec les clients

- Être capable d'**insuffler une véritable réflexion stratégique** au sein des équipes : force de l'analyse, construction de plans d'actions dans le respect de la stratégie commerciale...

> *Savoir apporter un savoir-faire méthodologique et challenger de manière constructive, en s'appuyant sur un socle fort de compréhension du Terrain*



- Savoir mettre en place des **méthodes pour faire levier sur les bonnes pratiques** et les **diffuser auprès des équipes en transversal**

> *Savoir induire de la cross-fertilisation en croisant la diversité des profils et compétences au sein des équipes*

L'évolution de la fonction commerciale nécessite une juste répartition des rôles à tous les niveaux de la relation client, **orchestrée par le Commercial**

Il est très important que le **Commercial soit le chef d'orchestre** entre le client et tous les interlocuteurs internes : **rôle pivot de fluidification**
– Ingénieur Biomédical CHU

Un Commercial capable **d'étoffer son savoir-faire** en **faisant appel de manière pertinente** à d'autres expertises – Industriels



Un Commercial
« Chef
d'Orchestre »

➔ **Cellule marché Administration des ventes / Direction des Ventes et parfois Marketing**
pour les aspect **Achats – Appels d'Offre / Négociation**

➔ **Juridique / Réglementaire / Compliance**
pour les aspect **de matériovigilance - réclamations / RGPD / Data Privacy / Marquage CE / loi anti cadeaux, ...**

➔ **Techniciens / Formateurs**
pour les aspects **d'installation, formation, SAV / support technique**

➔ **Marketing/ Affaires Médicales/ KAM*/ Market Access**
pour les aspects **Customisation de l'offre / Parcours de soins et Partenariats**

Quels enjeux d'attractivité, de recrutement et fidélisation des profils ? Deux tendances opposées émergent selon le type d'entreprises

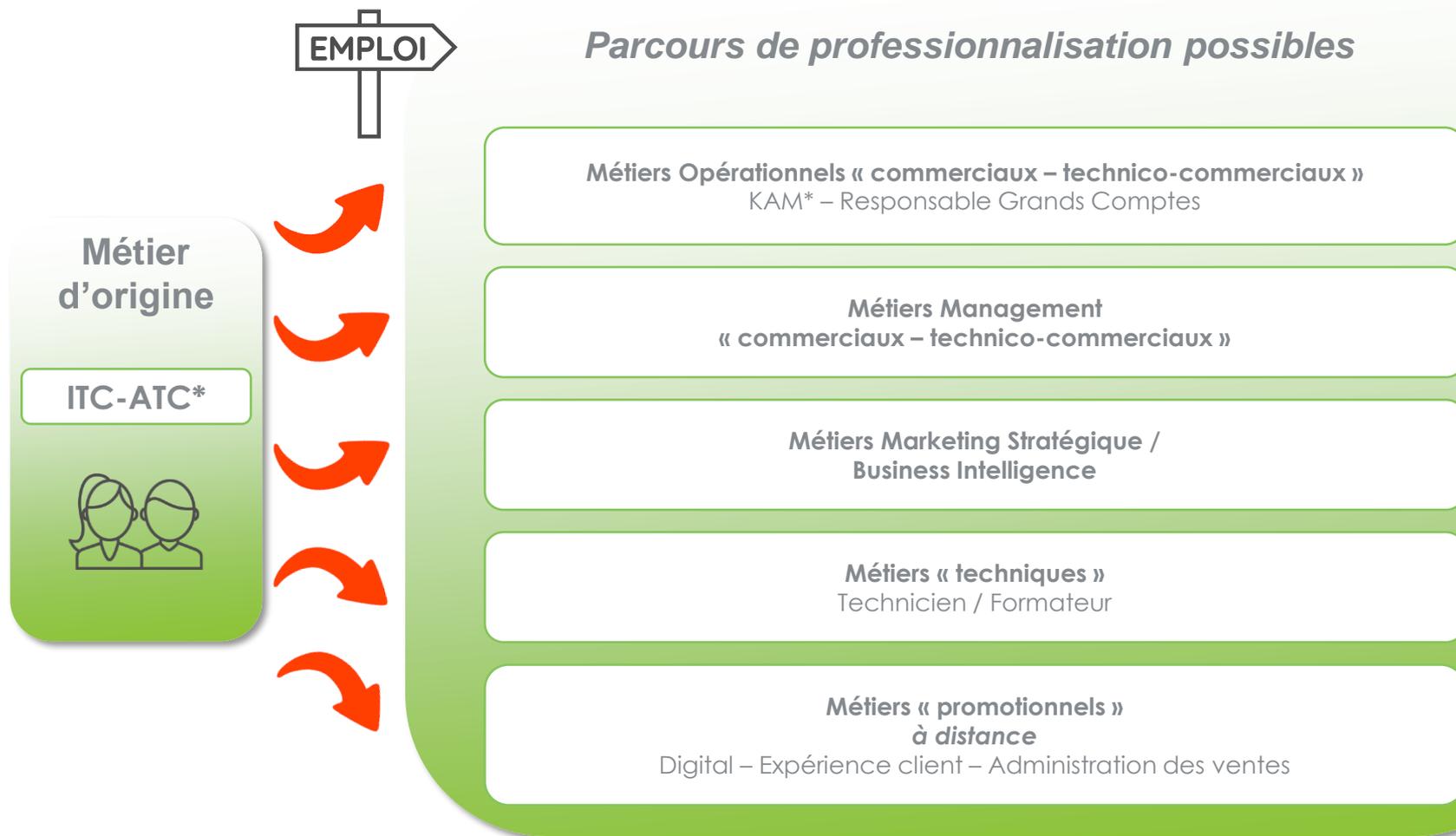
« Des profils scientifiques avant d'être commerciaux ! »

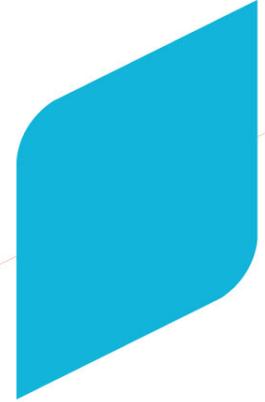
« Mieux vaut des talents commerciaux que nous formerons à nos produits ! »

- Des profils qui viennent de la Santé ou des profils de commerciaux B to B , voire SSII pour des vendeurs à distance
- **Importance ++ de l'état d'esprit** : des profils motivés, curieux, agiles, faisant preuve d'écoute et d'empathie qui ont envie de s'engager dans un secteur en croissance et encore peu connu
> Etat d'esprit *entrepreneurial* plus que commercial – capacité à « résoudre des problèmes / coconstruire des solutions »
> Appétence forte pour le *Digital et le outils du numérique* (interactions en distanciel, produits digitaux, démonstrations produits virtuelles, call centers, plateforme de vente en ligne, solutions digitales de livraison)
- **Enjeu de fidélisation** très fort dans les secteurs à haut niveau d'innovation, du fait d'une demande forte versus un nombre limité de profils adaptés
- **Nécessité de profils plus « musclés scientifiquement »**, avec une appétence forte au Commercial, et non plus l'inverse comme auparavant (exigences et attentes +++ des clients)
- **Vigilance à ne pas sous-estimer le temps de formation initiale et continue** à la pathologie, les subtilités des pratiques utilisateurs / acheteurs, la technicité scientifique produit et concurrence et l'environnement réglementaire
- **Possibilité d'injecter au sein des forces de vente des anciens soignants** (vision client), jeunes (appétence digital) et ayant une appétence au Commercial
- **Nécessité de sensibiliser les équipes à la cybersécurité / sécurité des données patients**
- **Possibilité de faire levier sur les aspects RSE et l'écoresponsabilité** pour attirer les jeunes talents

Mais attention à ne pas sous-estimer le travail d'intégration / courbe d'apprentissage

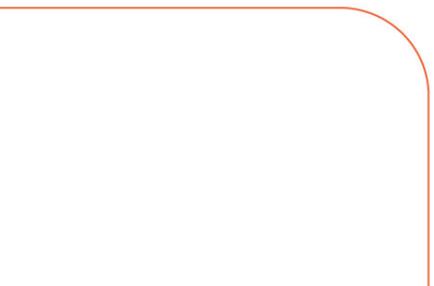
Une évolution possible du métier d'ITC – ATC vers différents métiers, sous réserve d'un parcours de professionnalisation associé





05.

ANNEXES



Mission

- **Assurer la logistique, la maintenance technique et le SAV des produits vendus** afin de **limiter les interruptions de fonctionnement**
 - **Assurer la vente de ces contrats de maintenance et de SAV**
- **Former les clients / équipes internes aux bonnes pratiques d'utilisation**
- **Adapter la stratégie de formation, en fonction des pratiques observées chez le client**
 - **Elaborer les programmes et outils associés (spécifique au management)**

OPERATIONNEL

- Technicien itinérant
- Installateur / Formateur itinérant

MANAGEMENT

Responsable Formation

Activités clés

Installer, assurer la logistique, la maintenance technique et le SAV des produits vendus afin de limiter les interruptions de fonctionnement

– Assurer la vente de ces contrats de maintenance et de SAV

- Installer et mettre en service les produits vendus
- Gérer la logistique d'approvisionnement du produit et gérer les stocks de pièces de rechange
- Assurer la maintenance préventive et curative (dont astreintes), le contrôle et la mise à jour des différents équipements
- Rédiger les rapports d'intervention / dépannage et effectuer un reporting régulier et qualitatif
- Participer à la définition des protocoles / procédures et instructions techniques
- Conseiller le client en fonction des objectifs recherchés sur l'utilisation des produits et leur maintenance – en conformité avec la réglementation

Former les clients / équipes internes aux bonnes pratiques d'utilisation :

- Préparer et animer les formations chez les clients pour transmettre le savoir-faire et accompagner le client dans sa prise en main des produits
- Promouvoir les nouveaux produits / mises à jour auprès du client (tests et essais notamment)
- Communiquer avec les équipes internes pour une meilleure compréhension des besoins clients et faire évoluer les standards de formation en fonction de la pratique observée

Adapter la stratégie de formation, en fonction des pratiques observées chez le client

– Elaborer les programmes et outils associés :

- Définir avec l'équipe cross fonctionnelle (Médical, Marketing, et Terrain) les axes prioritaires de formation
- Planifier et suivre l'état d'avancement du plan de formation
- Créer le cahier des charges des actions de formation
- Concevoir les supports pédagogiques et outils d'évaluation

Créer et coordonner les équipes

- Recruter, former et tutorer les nouveaux venus, animer l'équipe au quotidien
- Faire le lien avec l'équipe cross fonctionnelle (Médical, Marketing, et Terrain) et représenter son service lors de réunions transversales

Mission

- Assurer la logistique, la maintenance technique et le SAV des produits vendus afin de limiter les interruptions de fonctionnement
 - Assurer la vente de ces contrats de maintenance et de SAV
- Former les clients / équipes internes aux bonnes pratiques d'utilisation
- Adapter la stratégie de formation, en fonction des pratiques observées chez le client
 - Elaborer les programmes et outils associés (spécifique au management)

Formation

- De Bac +2/3 spécialisé dans le domaine Biomédical, à formation médecin, pharmacien ou docteur en sciences
- 3 à 5 ans d'expérience pour le 1^{er} poste

Compétences professionnelles

- Assurer tous les aspects techniques liés au déploiement des solutions chez le client et les enjeux de performance / sécurité (marquage CE)
- Garantir les bonnes pratiques d'utilisation en formant les équipes et clients
- Armer les équipes en les accompagnant, les coordonnant et en mettant à leur disposition les programmes et outils de formation nécessaires

Spécifique au
MANAGEMENT

Compétences comportementales

- Pédagogie
- Travail d'équipe
- Animation de formations
- Mobilité
- Aisance à l'oral – communication interpersonnelle
- Capacité à créer des liens avec les clients - empathie
- Capacités d'écoute et de conseil
- Sens de l'organisation et de l'anticipation - Rigueur
- Capacité à gérer son temps et à intégrer les contraintes d'hygiène et de sécurité
- Gestion d'équipe cross-fonctionnelle et management
- Gestion du budget et planification
- Capacité à élaborer et mettre en place des plans de formation coordonnés

Spécifique au
MANAGEMENT

Compétences transverses

- Gestion de projet
- Utilisation des outils de reporting : plans de tournées, CRM*, tracking des contrats, etc.
- Maîtrise de l'anglais technique (niveau de base)

Sources : fiches de postes SNITEM et adhérents, recherches secondaires : offres d'emploi d'industriels du DM

Mission

- Assurer un **support technique et clinique** en interne et auprès des clients en faisant lever sur les **connaissances poussées du produit et de son marché**
- **Animer des programmes de formation, démontrer les caractéristiques produits** et analyser la **faisabilité technique** des projets
- Réaliser une **veille concurrentielle**
- **Représenter l'entreprise lors de manifestations professionnelles, et analyser les potentiels clients**

OPERATIONNEL

- Ingénieur d'application
- Spécialiste clinique
- Spécialiste produits
- Ingénieur d'application avancée
- Expert des applications cliniques

MANAGEMENT

Directeur des applications

Activités clés

Assurer un support technique et clinique en interne et auprès des clients en faisant lever sur les connaissances poussées du produit et de son marché

- En avant-vente, présenter les produits, démontrer et former à l'utilisation des produits (en interne et en externe), en réponse aux besoins et attentes des clients
- Apporter un support / assistance technique et son expertise lors des réunions clients (et sur demande) en après-vente
- Organiser la formation continue des équipes terrain

Animer des programmes de formation, démontrer les caractéristiques produits et analyser la faisabilité technique des projets

- Accompagner le client dans son utilisation, en connaissance des organisations et flux de travail chez le client
- Aider à la compréhension des exigences des utilisateurs – Répondre aux questions techniques et fonctionnelles liés à la performance / sécurité des DM (marquage CE)
- Proposer des solutions et conseiller les clients dans leurs projets – S'appuyer sur des scénarios d'utilisation, démonstrations en direct

Réaliser une veille concurrentielle

- Utiliser sa connaissance du produit et du marché pour tenir à jour les veilles concurrentielles et techniques en collaboration avec les équipes cross fonctionnelles
- Contribuer à l'amélioration continue des produits et à l'analyse des potentiels clients

Représenter l'entreprise lors de manifestations professionnelles, et analyser les potentiels clients

- Effectuer des présentations et démonstrations lors des manifestations professionnelles
- Participer au référencement et à la reconnaissance des produits

Management : Créer et coordonner les équipes

- Recruter, former et tutorer les nouveaux venus, animer l'équipe au quotidien
- Superviser le développement des compétences et la satisfaction client
- Faire le lien avec l'équipe cross fonctionnelle (Médical, Marketing, et Terrain) et représenter son service lors de réunions transversales

Mission

- Assurer un **support technique et clinique** en interne et auprès des clients en faisant lever sur les **connaissances poussées du produit et de son marché**
- **Animer des programme de formation, démontrer les caractéristiques produits** et analyser la **faisabilité technique** des projets
- Réaliser une **veille concurrentielle**
- **Représenter l'entreprise lors de manifestations professionnelles, et analyser les potentiels clients**

Formation

- Formation bac+3-5, ingénieur biomédical, infirmier ou pharmacien
- 0-5 ans d'expérience dans le domaine

Compétences professionnelles

- Contribuer à la veille technologique et concurrentielle de l'entreprise
- Favoriser la faisabilité technique du déploiement des solutions, par l'apport d'un support technique et clinique et la formation des clients et en maîtrisant les enjeux de performance et de sécurité des DM (marquage CE)
- Représenter l'entreprise et participer au développement du portefeuille clients
- Accompagner et coordonner les équipes et faire le lien avec les autres fonctions de l'entreprise en transversal

Spécifique au
MANAGEMENT

Compétences comportementales

- Pédagogie – aisance en présentation et démonstration
- Aisance à l'oral
- Capacité à créer des liens avec les clients
- Travail en équipe et en transversalité
- Esprit entrepreneurial

- Connaissance des lois et réglementations applicables
- Capacités d'écoute et de conseil
- Sens de l'organisation et de l'anticipation
- Capacité à gérer son temps et à intégrer les contraintes - Flexibilité
- Esprit critique - analytique et rigueur scientifique
- Mobilité en France et à l'international

Spécifique au
MANAGEMENT

- Gestion d'équipe et management
- Gestion du budget

Compétences transverses

- Gestion de projet
- Utilisation des outils de reporting : plans de tournées, CRM*, tracking des contrats, etc.
- Maîtrise de l'anglais professionnel (écrit et oral)

Sources : fiches de postes SNITEM et adhérents, recherches secondaires : offres d'emploi d'industriels du DM

Synthèse par groupe métier (5/10)

3

Métiers opérationnels « commerciaux – technico-commerciaux »

Mission

- **Prospecter et développer la clientèle** – Réaliser le **suivi de la relation commerciale**
- **Participer à la définition de la stratégie** et du **plan d'action commercial**
- **Promouvoir et vendre** la gamme de produits auprès des clients, dans le cadre des marchés publics / privés
- Gérer l'ensemble de la **chaîne en aval de la vente** de l'installation / formation au support technique

OPERATIONNEL

- **Ingénieur / Attaché technico-commercial (ITC / ATC*)**
- Responsable commercial
- Responsable développement affaires
- Ingénieur d'affaires
- **Directeur comptes stratégiques / Key accounts manager (KAM*)**
- Responsable national du développement affaires
- Représentant pharmaceutique

Activités clés

Prospecter et développer la clientèle – Réaliser le suivi de la relation commerciale

- Construire et entretenir des relations professionnelles solides et durables avec le portefeuille clients
- Conseiller et accompagner le client vers l'optimisation de son son activité et du parcours patient
- Planifier et assurer la traçabilité des actions commerciales (prospection, vente, suivi et fidélisation)
- Comprendre, remonter et répondre aux besoins clients en amont et en aval de la vente – réaliser les reportings nécessaires
- Réaliser des actions ciblées d'acquisition et de gestion des comptes clés

Participer à la définition de la stratégie et du plan d'action commercial

- Développer la vision concurrentielle, connaître son marché
- Analyser, segmenter et cibler les comptes clés pour l'année (prise de part de marché, potentiel PMSI*...)
- Mettre en œuvre la stratégie / politique commerciale définie avec la Direction Commerciale : définir les prévisions de vente, le plan d'action
- Assurer le reporting, analyser les résultats mettre en place des actions correctives – piloter son secteur

Promouvoir et vendre la gamme de produits auprès des clients, dans le cadre des marchés publics / privés

- Présenter la solution appropriée et mettre en avant sa valeur ajoutée sur le plan scientifique, technologique et économique – Effectuer les démonstrations
- Lancer les nouveaux produits et remporter les appels d'offre et les négociations (dont construction des dossiers de consultation / AO*)
- Piloter l'ensemble du process de vente de la prise de commande à la mise en service – développer des partenariats commerciaux durables
- Participer à des manifestations professionnelles et représenter l'entreprise – Organiser des staffs et formations auprès des clients
- Réaliser les objectifs de ventes, quantitatifs et qualitatifs, en collaborant avec les autres fonctions et en mettant en œuvre les actions commerciales

Gérer l'ensemble de la chaîne en aval la vente de l'installation / formation au support technique

- Agir en tant qu'expert/ conseil sur les produits auprès des clients
- Assurer le support technique lors du déploiement de produits et services
- Coordonner les activités des différents intervenants (de l'installation au suivi commercial) pour assurer l'exécution des contrats
- Gérer localement le réseau de distribution

Synthèse par groupe métier (6/10)

Mission

- **Prospecter et développer la clientèle** – Réaliser le **suivi de la relation commerciale**
- **Participer à la définition de la stratégie** et du **plan d'action commercial**
- **Promouvoir et vendre** la gamme de produits auprès des clients, dans le cadre des marchés publics / privés
- Gérer l'ensemble de la **chaîne en aval de la vente** de l'installation / formation au support technique

Compétences professionnelles

- Contribuer à la veille technologique et concurrentielle de l'entreprise
- Développer un portefeuille client en détectant et analysant les besoins et en gérant la relation client
- Participer à la définition de la politique commerciale de l'entreprise
- Vendre des produits, répondre aux appels d'offre et garantir l'efficacité du service en après-vente

Compétences comportementales

- Pédagogie
- Travail en équipe et en transversalité
- Sens commercial et sens du service
- Gestion du processus stratégique de vente et des techniques de négociation
- Capacités de gestion administrative des dossiers
- Aisance et efficacité dans la communication à l'oral et à l'écrit
- Connaissance des lois et réglementations applicables – Maîtrise de enjeux de performance et de sécurité du DM
- Sensibilité pour l'innovation, curiosité et appétence pour les produits de haute technologie
- Capacité à créer des liens avec les clients
- Goût pour la prospection, la technique, la négociation et le challenge
- Orientation résultats et capacité à manier des indicateurs de performance
- Sens de l'organisation et de l'anticipation
- Forte autonomie et capacité d'adaptation
- Capacité à gérer son temps, à prioriser et à intégrer les contraintes
- Esprit critique et rigueur scientifique
- Mobilité en France et à l'international

Compétences transverses

- Gestion de projet complexes
- Maîtrise des outils informatiques (outlook, Excel, CRM* / Salesforce...)
- Utilisation des outils de reporting : plans de tournées, CRM*, tracking des contrats, etc.
- Anglais professionnel courant écrit et oral (niveau 2B requis)
- Compréhension générale basique du système de Santé Français

3

Métiers opérationnels « commerciaux – technico-commerciaux »

Formation

- Formation bac+2-5 commerciale, ingénieur ou pharmacien
- 5 ans d'expérience dans le domaine

Sources : fiches de postes SNITEM et adhérents, recherches secondaires : offres d'emploi d'industriels du DM

Mission

- **Prospecter et développer la clientèle**
- **Remonter les besoins clients** en amont et en aval de la vente
- **Mettre en œuvre la stratégie commerciale** et le **plan d'action sectoriel**
- **Promouvoir le produit**
- **Assurer la mise en service et le suivi client**
- **Animer le réseau d'équipes promotionnelles** (*spécifique au management*)

OPERATIONNEL

- Délégué / Visiteur
médico-commercial

MANAGEMENT

- Manager de délégué
/ visiteur / représentant

Activités clés

Prospecter et développer la clientèle

- Développer et suivre la relation avec les clients, gérer le portefeuille client – Etablir un rapport quotidien des visites effectuées
- Réaliser les objectifs de vente et de développement en collaborant avec les autres fonctions
- Mettre à jour régulièrement les informations clients et marché

Mettre en œuvre la stratégie commerciale et mettre en œuvre un plan d'action sectoriel

- Développer la vision concurrentielle - Comprendre, remonter et répondre aux besoins clients en amont et en aval de la vente
- Appliquer la stratégie / politique commerciale et participer à leur définition grâce aux informations Terrain
- Planifier et prioriser les contacts clients : définir un plan d'action commercial sectoriel
- Réaliser le reporting des actions commerciales, analyser les résultats

Promouvoir le produit

- Promouvoir les produits du portefeuille en apportant les éléments d'information relatifs au(x) produit(s) et à leur bon usage
- Participer à des manifestations professionnelles et représenter l'entreprise

Assurer la mise en service et le suivi client

- Assister les clients à toutes les étapes afin d'apporter une satisfaction maximale dans l'exécution des contrats, en coordonnant les actions des différents intervenants
- Gérer localement le réseau de distribution

Animer le réseau d'équipes promotionnelles

- Créer et coordonner les équipes commerciales : recruter, former et tutorer les nouveaux venus, animer l'équipe au quotidien
- Accompagner les équipes dans la proposition d'un plan d'action sectoriel d'objectifs de ventes et de développement
- Faire le lien avec l'équipe cross fonctionnelle (Médical, Marketing, et Terrain) et représenter son service lors de réunions transversales – Centraliser et relayer l'information émanant du Terrain
- Respecter et optimiser les budgets de fonctionnement et les relations publiques dans le respect de la loi DMOS*

Mission

- **Prospecter et développer la clientèle**
- **Remonter les besoins clients** en amont et en aval de la vente
- **Mettre en œuvre la stratégie commerciale** et le **plan d'action sectoriel**
- **Promouvoir le produit**
- **Assurer la mise en service** et le **suivi client**
- **Animer le réseau d'équipes promotionnelles** (*spécifique au management*)

Formation

Diplômé de la visite médicale / Bac +5 dans le domaine commercial / marketing ou possédant une expérience significative de promotion médicale (minimum 5 ans) et/ ou une expérience de gestion de grands comptes

Compétences professionnelles

- Contribuer activement à la prospection et au développement du portefeuille clients – Contribuer à la connaissance client en interne
 - Décliner la stratégie commerciale en mettant en œuvre un plan d'action commercial Terrain
 - Générer l'utilisation des produits en assurant leur promotion – Sécuriser l'exécution des contrats en coordonnant les intervenants
- Spécifique au MANAGEMENT
- Animer et coordonner les équipes de promotion et faire le lien avec les autres fonctions de l'entreprise en transversal

Compétences comportementales

- Travail d'équipe
 - Aisance à l'oral, aptitude à convaincre
 - Orientation résultats – capacité d'analyse de résultats / indicateurs
 - Fort sens commercial et sens du service
- Capacité à créer des liens avec les clients
 - Capacités d'écoute et de conseil
 - Sens de l'organisation et de l'anticipation
 - Capacité à gérer son temps et à intégrer les contraintes
- Spécifique au MANAGEMENT
- Gestion d'équipe, gestion du budget, leadership

Compétences transverses

- Gestion de projet
- Utilisation des outils de reporting : plans de tournées, CRM*, tracking des contrats, etc.
- Anglais de base apprécié

Sources : fiches de postes SNITEM et adhérents, recherches secondaires : offres d'emploi d'industriels du DM

Mission

- **Réaliser la segmentation et le ciblage** – Réaliser le **suivi de la relation commerciale**
- **Définir la stratégie** et le **plan d'action commercial** – Développer la **politique commerciale**
- Réaliser les **objectifs de vente, suivre l'activité commerciale** et la **performance financière**
- **Animer les équipes technico-commerciales** et **coordonner les équipes autour du besoin client**
- **Représenter l'entreprise lors de manifestations professionnelles**

MANAGEMENT

- Directeur commercial Régional / de Zone
- Directeur clientèle
- Directeur commercial national
- Directeur national des ventes

Activités clés

Réaliser la segmentation et le ciblage – Réaliser le suivi de la relation commerciale

- Définir conjointement avec les équipes terrain les clients clés à développer
- Développer une relation client basée sur la communication et la confiance
- Superviser l'exécution des contrats et gérer le réseau de distributeurs à l'échelle nationale

Définir la stratégie et le plan d'action commercial – Développer la politique commerciale

- Centraliser les informations marchés et développer la vision concurrentielle
- Elaborer une politique commerciale ciblée et la mettre en œuvre d'un point de vue tactique : plans d'actions commerciaux
- Développer des argumentaires de vente pertinents basés sur la connaissance clients
- Construire une stratégie de vente sur le long-terme

Réaliser les objectifs de vente, suivre l'activité commerciale et la performance financière

- Fixer les objectifs de vente et suivre les résultats commerciaux individuels et collectifs, par la définition d'indicateurs de suivi
- Négocier les contrats à fort potentiel de chiffre d'affaire et les contrats grands compte
- Evaluer la performance financière et proposer une stratégie commerciale et un budget de fonctionnement
- Suivre les résultats et réaliser un contrôle budgétaire – Être responsable du chiffre d'affaires réalisé et du budget de dépenses auprès de la Direction Générale

Animer les équipes technico-commerciales et coordonner les équipes autour du besoin client

- Planifier et assurer la traçabilité des actions commerciales
- Comprendre et remonter les besoins clients et fédérer les équipes autour de ces besoins – identifier des plans d'actions créatifs et adaptés
- Créer et coordonner les équipes technico-commerciales : recruter, former et tutorer les nouveaux venus, animer les équipes, superviser le développement des compétences et la satisfaction client, favoriser la collaboration
- Faire le lien avec les équipes cross fonctionnelles et représenter son service lors de réunions transversales

Représenter l'entreprise lors de manifestations professionnelles

- Identifier les événements clés et réaliser des conférences
- Prendre contact et entretenir la relation avec les acteurs publics et privés dans le cadre de la gestion de projets complexes

Mission

- Réaliser la **segmentation et le ciblage** – Réaliser le **suivi de la relation commerciale**
- Définir la **stratégie** et le **plan d'action commercial** – Développer la **politique commerciale**
- Réaliser les **objectifs de vente, suivre l'activité commerciale** et la **performance financière**
- **Animer les équipes technico-commerciales**
et **coordonner les équipes autour du besoin client**
- **Représenter l'entreprise lors de manifestations professionnelles**

Formation

- Formation bac+2-5 scientifique ou commerciale, ingénieur ou pharmacien
- 7-10 ans d'expérience dans la vente dont 3 ans d'expérience réussie de management d'équipes commerciales

Compétences professionnelles

- Développer le portefeuille clients, animer la remontée des besoins, la segmentation et le ciblage
- Représenter l'entreprise et réaliser le suivi de la relation commerciale
- Développer la politique commerciale de l'entreprise, assurer le suivi de la performance et l'atteinte des objectifs financiers
- Animer et coordonner les équipes commerciales et faire le lien avec les autres fonctions de l'entreprise en transversal

Compétences comportementales

- Travail d'équipe et compétences fortes de management
- Savoir-faire managérial pour encadrer et dynamiser des équipes
- Capacités de communication et empathie pour fédérer des équipes
- Sens commercial et sens du service
– dynamisme et force de conviction
- Compétences de techniques de vente et de négociation
- Capacité de gestion administrative et financière des dossiers
- Orientation résultats
- Excellence compétences de présentation à l'oral
- Capacité à créer des liens avec les clients
- Capacités d'écoute et de conseil
- Sens de l'organisation et de l'anticipation
- Autonomie forte et capacité d'adaptation
- Capacité à gérer son temps et à intégrer les contraintes
- Esprit critique et rigueur scientifique
- Capacités d'initiatives, créativité et sens du leadership
- Culture marketing et technique pour dialoguer avec des interlocuteurs variés
- Bonne culture financière et juridique

Compétences transverses

- Gestion de projets complexes
- Techniques d'animation d'équipes de vente et de management / coaching
- Anglais courant
- Maîtrise des outils informatiques (outlook, Word, Excel, Powerpoint...)
- Utilisation des outils de reporting / CRM*, tracking des contrats, etc.
- Haut niveau de culture générale du secteur médical, scientifique, organisationnelle et économique

Sources : fiches de postes SNITEM et adhérents, recherches secondaires : offres d'emploi d'industriels du DM