Université de Lille 2
Faculté Ingéniérie et Management de la Santé
(ILIS)
Master Healthcare Business

Elise BRUNEL

Année Universitaire
2016/2017

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE LA 2EME ANNEE DE MASTER

SPECIALITE HEALTHCARE BUSINESS

La mise en concurrence dans un marché en ralentissement : le cas des outils diagnostics et invasifs en cardiologie

Sous la direction de :

Hélène GORGE

Avec Monsieur DUROCHER

Avec Marc Waked

Date : 26 octobre 2017

Faculté Ingéniérie et Management de la Santé
42 rue Ambroise Paré
59120 LOOS

“Nous voulons une entreprise qui s’améliore sans cesse.

Une entreprise qui comprend où elle se positionne sur le marché

et dans la société et qui mesure ses responsabilités vis-à-vis des deux.”

JEFFREY R. IMMELT

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier lieu à remercier l'entreprise General Electric, qui m'a donné envie d'écrire ce mémoire, de me renseigner et de leur proposer des solutions.

Merci à Amandine GRIMARD, IA ma chère collègue qui m'a offert maintes opportunités, m'a permis de m'épanouir, m'a accompagnée, épaulée, et soutenue tout au long de ces derniers mois.

Un grand merci aussi à Anne-Sophie NEDELEC, directeur des ventes et marketing qui s'est toujours montré disponible.

Toute l'équipe de cardiologie, les IA, Maïsane, Xavier, Victor, les commerciaux, Nancy, JC, Marc, Carole, Hajar, Stephen, Elisabeth et Claude, pour les conseils de chacun et simplement leur compagnie et bonne humeur.

Merci à Madame Gorge, qui m'a suivie cette année, et qui dès le début a su m'orienter, me conseiller et pour son suivi efficace. UN ENORME MERCI.

L'équipe pédagogique de l'ILIS : l'administration, les professeurs et professionnels, pour m'avoir formée et accompagnée durant ces années scolaires et permis d'aborder sereinement ce mémoire de fin d'études.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **3**

SOMMAIRE **4**

GLOSSAIRE **6**

INTRODUCTION **7**

I) ETAT DES LIEUX DU MARCHE 9

1) LES DISPOSITIFS MEDICAUX, LES PRODUITS CONCERNES 9

1) Cardiologie diagnostique 9

a) Les Electrocardiographes (ECG) 9

b) Les épreuves d'effort (EE) 11

c) Holter 12

2) Cardiologie invasive 12

a) Baie d'hémodynamique 12

b) Baie d'électrophysiologie : 13

2) L'EVOLUTION DU MARCHE DES DM 15

3) UN VRAI RALENTISSEMENT ECONOMIQUE ? 18

1) les défis de la cardiologie 18

2) l'évolution des dispositifs diagnostics et invasifs 19

a) Les holters et ECG. 19

b) Les baies 20

c) Un marché saturé et des restrictions 21

II) ANALYSE CONCURRENTIELLE 24

1) LA TAILLE DES ENTREPRISES 25

2) LEUR HISTORIQUE 27

3) LES PRIX PRATIQUES 29

4) LES PRODUITS, LES INNOVATIONS 31

1) Les baies 31

2) Les EE et EE avec vo2 31

3) Les holters 32

4) Les ECG 32

5) LES STRATEGIES D'ENTREPRISES 33

6) LES 5 FORCES DE PORTER 35

III) QUELLES STRATEGIES METTRE EN PLACE ? 37
1) PESTEL (20) 38
2) La matrice SWOT 41
3) PRECONISATIONS : 42
1) Pour se différencier sur le produit 42
2) Pour se différencier sur les services 44
3) Pour se différencier grâce au personnel 44
4) Pour se différencier sur sa réputation 45
5) Les acteurs pour ces axes d'améliorations 46
CONCLUSION 47
BIBLIOGRAPHIE 48
TABLE DES ILLUSTRATIONS 51
RESUMES 52

GLOSSAIRE

ANSM : Autorité Nationale de la Sécurité Médicale

DM : dispositifs médicaux

DMI : Dispositifs Médicaux Implantables

ECG : Electrocardiogramme

EE : Epreuve d'Effort

ESV : Extra Systole Ventriculaire

FMT : Fréquence Maximale Théorique

GHT : Groupements Hospitaliers de Territoire

GE : General Electric

PNI : Pression Non Invasive

R&D : Recherche et développement

SAV : Service Après Vente

SIH : Système Informatique Hospitalier

INTRODUCTION

La cardiologie est une spécialité de médecine particulière et très spécifique. Le cœur est un organe noble, et des prouesses techniques et médicales sont constamment réalisées pour le soigner.

Dans de nombreux domaines des innovations ont lieu et des découvertes voient le jour bien que certains segments de produits stagnent.

De plus les maladies cardiovasculaires sont la première cause de mortalité dans le monde, on parle de 31% de la mortalité mondiale. (1)

Ces maladies touchent plus particulièrement les personnes de plus de 70 ans.

Il existe de nombreux moyens de soigner mais aussi de dépister et diagnostiquer. C'est tout un panel de produits plus ou moins complexes qui se trouvent être essentiellement utiles.

J'ai eu la chance et l'opportunité d'intégrer un des leaders dans le domaine des dispositifs médicaux, General Electric. Cette multinationale est engagée dans le domaine de la cardiologie et propose une gamme complète de produits dédiés à la cardiologie.

Faire partie d'une entreprise comme GE est motivant, on se sent entouré de gens compétents, qui souhaitent avancer vers la même direction : guérir, aider un patient.

Bien sûr GE, fait partie des nombreuses entreprises commercialisant des produits de cardiologie. De nouveaux acteurs surgissent, tandis que ceux déjà sur le marché se diversifient.

C'est donc du point de vue de mon entreprise, de ses produits et de sa stratégie que j'ai choisi de réaliser ce mémoire.

C'est en partant des problèmes rencontrés au quotidien, mais aussi ce que j'ai pu observer que le sujet m'a paru intéressant. En effet GE est connu et reconnu dans le domaine des DM et notamment en cardiologie depuis des années après le rachat de plusieurs entreprises successives.

Le but de ce présent mémoire est de faire un point général sur ce domaine en France. Alors, quelles stratégies adopter pour un marché victime de ralentissement économique et face à l'arrivée de nouveaux concurrents ?

Dans un premier temps nous nous intéresserons à la catégorie de produits concernés, les outils diagnostics et invasifs en cardiologie, pour mieux se situer et comprendre le sujet, puis un état des lieux du marché.

L'environnement compétitif est aussi ce qui nous intéresse et permet de situer l'entreprise et appréhender dans quel environnement elle évolue, ce qui sera abordé en deuxième partie.

Pour répondre concrètement à la problématique, des préconisations et des conseils adaptés seront prodigués dans la troisième partie.

I) ETAT DES LIEUX DU MARCHE

1) LES DISPOSITIFS MEDICAUX, LES PRODUITS CONCERNES

Un dispositif médical est un instrument, appareil, équipement ou encore un logiciel destiné, par son fabricant, à être utilisé chez l'homme à des fins, notamment, de diagnostic, de prévention, de contrôle, de traitement, d'atténuation d'une maladie ou d'une blessure. (directive 93/42/CEE relative aux dispositifs médicaux)

Les dispositifs médicaux sont répertoriés en quatre classes selon leur niveau de dangerosité. (2)

On distingue ainsi :

- **Classe I** de faible risque, mais qui peut être l'objet de données de vigilance conduisant à des mesures correctives (exemple des lits médicaux)
- **Classe IIa**, notamment pour le contact avec les plaies ou les fonctions diagnostiques
- **Classe IIb**, notamment pour les dispositifs radiogènes (imagerie ou radiothérapie) ou encore des implants passifs (orthopédie traumatologique, ophtalmologie)
- **Classe III** correspondant au plus haut niveau de risque en particulier des DM en interaction avec le système cardio-circulatoire central ou le système nerveux central. (3)

Dans le cadre de ce travail de recherche, je me suis intéressée à des équipements médicaux en particulier, en cardiologie. Pour bien comprendre et appréhender le sujet, voici les DM concernés :

1) Cardiologie diagnostique

a) Les Electrocardiographes (ECG)

Un ECG est un examen qui permet aux équipes médicales d'établir des diagnostics de manière non invasive.

L'examen consiste à placer des électrodes sur le torse du patient afin de recueillir l'activité électrique de son cœur. Un ECG va donc permettre l'acquisition de ce signal électrique et l'obtention d'un tracé sur papier des ondes P, QRS, T du cycle cardiaque. Suivant l'allure de ce tracé, le médecin pourra diagnostiquer différentes pathologies et qu'il

pourra confirmer, suivant la gravité, par des examens complémentaires. L'ECG est enregistré sur 12 dérivations (6 précordiales, 6 dérivations des membres), avec une vitesse de déroulement du papier à 25 mm par seconde et une amplitude de 10 mm pour 1 mV.

On obtient ainsi différentes orientations du cœur afin d'explorer l'activité électrique dans les différents plans de l'espace. Avec les dérivations de V1 à V6, cette exploration se fait dans le plan horizontal.

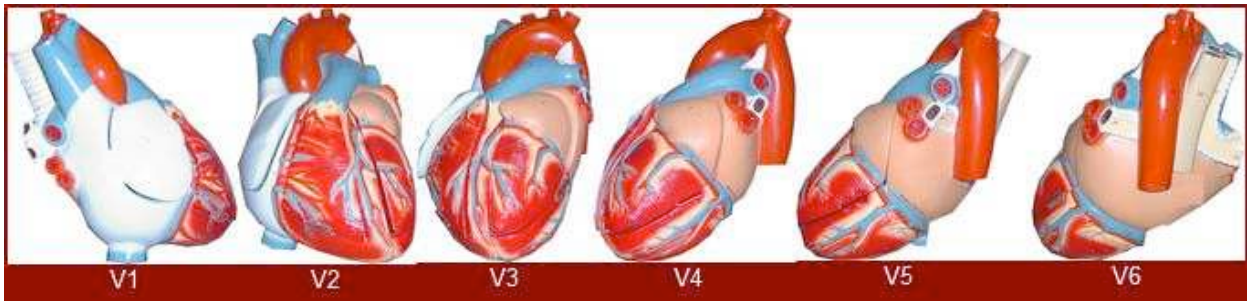

Figure 1 : le coeur sous différentes orientations

A quoi sert l'électrocardiogramme ?

L'ECG est un formidable outil diagnostic, qui va permettre par exemple de mettre en évidence :

- Des pathologies cardiaques: troubles du rythme (flutter, fibrillation, ...), de conduction (blocs, conduction accélérée), problèmes du myocarde (infarctus, myocardite ...);
- Des problèmes métaboliques (hyper/hypokaliémie, hyper/hypocalcémie), médicamenteux (imprégnation digitalique, ...), hémodynamique (hypovolémie).

Grâce à l'ECG, on peut visualiser un tracé caractéristique de l'activité électrique cardiaque. Ce tracé comporte plusieurs ondes séparées par des intervalles, correspondant aux différents moments de la conduction du signal électrique. Les principales mesures à effectuer lors de l'analyse d'un ECG sont celles de l'onde P (dépolarisation et contraction des oreillettes), de l'espace PR (temps nécessaire à la transmission de l'influx électrique du nœud sinusal aux ventricules), du complexe QRS (dépolarisation et contraction des ventricules), de l'espace QT (ensemble de la dépolarisation et repolarisation ventriculaire), du segment ST (temps entre début et fin de la dépolarisation ventriculaire) et enfin de l'onde T (repolarisation et relaxation des ventricules) .

b) Les épreuves d'effort (EE)

L'épreuve d'effort sert au diagnostic des maladies cardio-vasculaires ou pour un suivi thérapeutique de celles-ci.

Le principe : il est simple, faire exécuter un effort au patient, avec l'aide d''un vélo ou d'un tapis. Pendant cet effort la charge de résistance est augmentée par palier ou progressivement. Ceci dans le but d'atteindre la FMT (fréquence maximale théorique) c'est-à-dire sa consommation maximale d'oxygène sans symptômes ou modifications électriques significatives.

- **Différents types d'épreuves d'effort:**

1. Epreuve d'effort cardiologique classique

- Cycloergomètre (vélo)
- Tapis roulant

2. Epreuve d'effort pharmacologique (Dobutamine, Dipyridamole, Adenosine) :

Le patient n'est pas capable de faire un exercice physique alors on va lui injecter un médicament pour augmenter sa fréquence cardiaque jusqu'à ce que l'on atteigne la FMT ou des symptômes du patient.

3. Test couplé à d'autres techniques d'exploration :

- Test cardiopulmonaire (VO2 max)
- Scintigraphie myocardique (Thallium) : Le patient fait d'abord un examen scintigraphique au repos (exploration fonctionnelle du cœur par Gamma Caméra) . Une minute avant la récupération (à charge maximale), un traceur radioactif est injecté au patient par voie intraveineuse. Ensuite, il passe un second examen scintigraphique pour observer le flux sanguin à travers le cœur après l'effort. (On peut visualiser les modifications métaboliques post-infarctus).

- Echocardiographie d'effort : A charge maximale (juste avant la récupération) une échocardiographie est faite au patient pour visualiser les valves du cœur et mesurer les dimensions de chaque ventricule et oreillette.

➢ **Intérêts :**

Les médecins utilisent les épreuves d'effort à des fins diagnostic : apparition de douleurs thoraciques atypiques ou d'anomalies de repolarisation ventriculaire pendant l'effort par exemple. L'intérêt d'une épreuve d'effort est également au niveau du pronostic (prévision de l'évolution probable ou de l'issue d'une maladie) : adaptation du muscle cardiaque à l'effort, estimation de la qualité du traitement médical et/ou du programme de réadaptation, dépistage des ischémies myocardiques (sous- décalage du segment ST).

c) Holter

Le holter est un dispositif portable permettant l'enregistrement en continu de l'électrocardiogramme pendant 24, 48 à 7 jours. C'est un examen utile pour le diagnostic des troubles de la conduction cardiaque et des troubles rythmiques surtout s'ils sont intermittents et asymptomatiques.

Figure 2 : holter GE

Le holter comporte deux parties :

- Un boitier d'enregistrement confié au patient, et relié à lui par des électrodes,

Permettant d'enregistrer le signal électriques du cœur..

- Un logiciel de traitement; il permet la visualisation et l'analyse semi-automatique de l'enregistrement.

2) Cardiologie invasive

a) Baie d'hémodynamique

La baie d'hémodynamique permet l'étude des forces qui propulsent le sang depuis le cœur vers l'ensemble de l'organisme. On parle souvent de "cathé" (salle de cathétérisme).

Le cathétérisme intracardiaque permet l'étude des conditions hémodynamiques dans les cavités cardiaques et dans les vaisseaux qui les drainent.

La baie d'hémodynamique est un système d'enregistrement des signaux vitaux du patient. Elle a pour but de recueillir les fonctions vitales du patients : la pression non invasive (PNI), la saturation pulsée en oxygène (SPo2), l'électrocardiogramme (ECG), mais aussi les pressions intracardiaques.

Elle permet donc de mesurer la pression à différents endroits dans le cœur en fonction de son activité.

De façon plus globale, elle permet l'identification et le traitement des maladies cardiaques qui sont "structurelles".

Les indications sont :

- Maladie connue ou suspectée des coronaires
- Infarctus du myocarde
- Insuffisance valvulaire
- Maladie héréditaire du coeur
- Cardiomyopathie
- Suivi d'une intervention chirurgicale

b) Baie d'électrophysiologie :

La baie permet les interventions électrophysiologiques.

L'exploration électrophysiologique est un examen en cardiologie a but soit diagnostic soit thérapeutique. A l'aide de cathéter qu'on introduit dans le cœur par voie, le plus souvent, fémorale, ils permettent l'enregistrement des potentiels endocardiques au niveau des foyers électriques, oreillettes, ventricules, et la mesure des intervalles.

Cette intervention permet aussi de stimuler les différentes cavités cardiaques et déterminer le mécanisme des troubles du rythme grâce à des différentes sondes introduites dans le cœur.

Les indications sont:

- ✓ troubles du rythme : ESV, Flutter ou fibrillation, tachycardie
- ✓ Troubles de conduction : bloc atrio-ventriculaire, pause, dysfonction sinusale… (4)

- Pour l'examen diagnostic, cela permet de savoir si le patient peut avoir besoin de pacemaker ou de défibrillateur, c'est pourquoi on utilise aussi la stimulation pour

vérifier et tester la réaction du cœur à différents stimuli (ex : exploration du HIS). Parfois il « suffit » d'observer pour comprendre l'activité électrique du cœur.

- Pour l'acte thérapeutique, en plus de pouvoir faire un diagnostic, on peut également traiter des troubles de la conduction, des troubles du rythme. Une fois le foyer arythmique déterminé on procède à l'ablation.

Il existe 2 types d'ablation :

- la radiofréquence, la plus répandue, il s'agit d'un courant électrique d'intensité choisie, et maitrisée. Au contact du cathéter une brûlure superficielle se crée et traverse le tissu cardiaque en profondeur. Tous les troubles du rythme peuvent être traités par ce procédé. (5)

- la cryoablation, bien connu également mais moins utilisée, elle traite par le froid. Elle permet de s'y reprendre à plusieurs fois, dans le doute, puisque les lésions peuvent être réversibles. On observe plus de récidives avec cette technique.

2) L'EVOLUTION DU MARCHE DES DM

Les dispositifs médicaux font partie intégrante de la prise en charge des patients et couvrent une très grande variété d'applications (dossier patient automatisé, imagerie, nanotechnologies, etc.). Ils représentent une des voies majeures de progrès dans la prise en charge globale, que ce soit pour le diagnostic, thérapeutique, l'information, la prévention… (6)

Ces dispositifs font partie du quotidien des patients et des personnels médicaux et paramédicaux mais c'est un marché qui comporte des spécificités :

- Son évolution est clairement liée à celle des technologies, de l'informatique.

- La vente s'effectue à la demande du fabricant, et il y a plusieurs exigences comme le marquage CE qui permet la commercialisation. Puis comme expliqué dans la partie précédente, c'est aussi les classifications des DM relatives à la sécurité qui constitue une exigence à part entière.

- Il existe de nombreux et différents dispositifs médicaux, du plus simple au plus complexe. Cette hétérogénéité fait que se côtoient petites entreprises et multinationales en France.

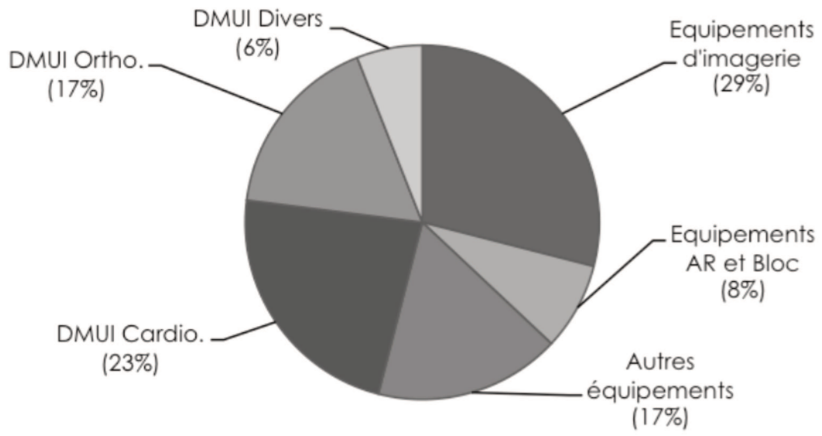

Figure 3 : marché des DM par type (% du marché global) 2008 (7)

- C'est un marché qui suit l'innovation des technologies industrielles mais aussi médicamenteuses (on peut coupler un DM à un médicament).

Voici un ordre d'idée de l'augmentation des ventes de DM.

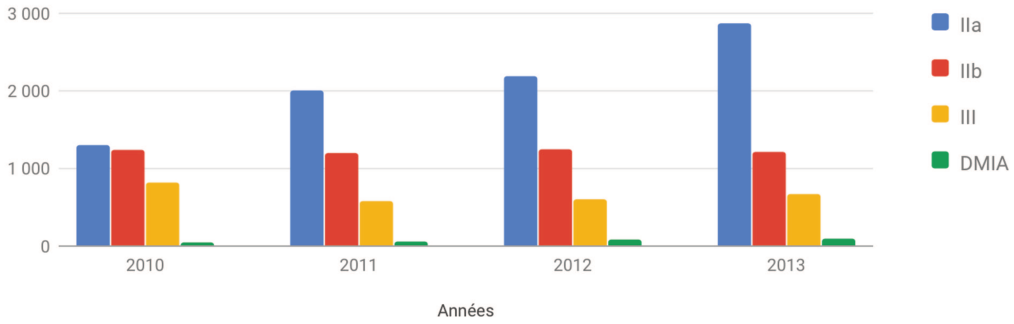

Figure 4 : nombre de DM déclarés à l'ANSM entre 2010 et 2013 (8)

- En France d'après l'étude menée par le SNITEM sortie cette année 2017, le chiffre d'affaires des DM s'élève à 28 milliards d'euros !! (9)

D'après le même organisme, en 2013 le CA était de 12 milliards.

Dans le domaine de façon générale la tendance est à la hausse. En cause, le vieillissement de la population, l'augmentation des pathologies et encore un diagnostic plus précoce.

- Les principales entreprises

	Entreprise	Maison mère	CA (million d'€)
1	Philips Healthcare France	Pays-Bas	859,5
2	GE Medical Systems	Etats-Unis	529,1
3	Becton Dickinson France	Etats-Unis	794,6
4	Abbott France	Etats-Unis	680,9
5	Essilor International	France	670,5
6	Biomerieux	France	645,0
7	Siemens Healthcare	Allemagne	529,1
8	Orthoclinical Diagnostics	Etats-Unis	447,0
9	Baxter International	Etats-Unis	377,7
10	Johnson & Johnson (Ethicon)	Etats-Unis	351,9
11	Roche Diagnostics	Suisse	343,6
12	Medtronic France	Etats-Unis	288,4
13	B. Braun Medical	Allemagne	271,0
14	Paul Hartmann	Allemagne	264,5
15	Covidien France	Irlande	256,7
16	BBGR	France	246,9
17	Guerbet	France	244,3
18	Beckman Coulter	Etats-Unis	226,4

Figure 5 : classement des entreprises de DM en France

Le marché des dispositifs médicaux comporte de nombreux acteurs, qui peuvent être à la base spécialiste du DM, soit industriel de la santé, issus de l'industrie électronique/électrique…

C'est donc un panel varié d'entreprises qui constitue le « paysage » des DM.

3) UN VRAI RALENTISSEMENT ECONOMIQUE ?

1) les défis de la cardiologie

La cardiologie est une discipline attrayante et fait partie des spécialités les plus convoitées. (10)

Les évolutions technologiques révolutionnaires sont importantes, selon la fondation de la recherche Cardio-vasculaire, en 30 ans la pratique de la cardiologie n'a cessé de se renouveler. Les avancées se font surtout sur l'imagerie, le cardiologue est devenu en quelques sortes radiologue.

De ces avancées découlent des nouvelles techniques opératoires. Les opérations sont devenues moins invasives. (11)

Aujourd'hui des techniques avancées ont changé les interventions, c'est la cardiologie interventionnelle qui offre une véritable alternative aux malades :

- patients opérés sous anesthésie locale
- l'évolution et la banalisation du stent, qui évite les pontages
- le cathétérisme cardiaque permet bon nombre d'intervention, comme la pose de pacemaker et de défibrillateur.

En cours également, le développement du cœur complet artificiel. Il représente l'avenir et un progrès extraordinaire.

Ces évolutions permettent évidemment de réduire la mortalité, en effet depuis 1980 elle a reculé de 56%.

Pour exemple dans les années 80, 30% des patients faisant un infarctus décédaient, ce chiffre est descendu a 5% aujourd'hui. (11)

Il existe par ailleurs de nombreux dispositifs en cardiologie, implantables, diagnostics, invasifs, thérapeutiques… en plus de ceux cités précédemment on entend souvent parler de :

- Cathéter
- Stent
- Prothèse
- Stimulateur
- Cœur artificiel
- Doppler

- Cartographie
- Echographie…

Bien sûr les outils diagnostic concernés par ce mémoire et évoqués précédemment ont contribué en partie à ce progrès, bien qu'aucune innovation majeure ne bouleverse le marché.

Pourtant ils restent essentiels au diagnostic et aux découvertes de pathologies, des plus simples aux plus complexes.

Ils sont loin de disparaître puisqu'ils représentent les premiers examens réalisés mais aussi des examens complémentaires très poussés. L'avantage premier est qu'il s'agit d'examen non invasif, rapide et peu onéreux. Les médecins le réalisent presque systématiquement pendant la consultation.

Chaque patient peut en bénéficier et les contre-indications sont peu nombreuses.

2) l'évolution des dispositifs diagnostics et invasifs

a) Les holters et ECG.

Concernant les holters, les ECG et les épreuves d'effort il s'agit d'examens de base, les cardiologues privés ou en hôpital y ont tous les jours recourt. Réalisés en première intention ils sont simples et font partie de l'équipement basique d'un cardiologue. Pas onéreux, ils permettent d'établir bon nombre de diagnostics.

On peut distinguer pour l'ECG de façon générale, plusieurs périodes d'évolution :

1. D'abord, la découverte. A cette période il est encore difficile de l'enregistrer de façon fiable.
2. Puis l'enregistrement devient plus aisé, grâce à Einthoven qui fonde la normalisation de l'ECG. (10 mm pour 1mV d'amplitude, la vitesse de déroulement, position électrodes)
3. Depuis les années 70 c'est la période de désintérêt de l'ECG, qui se traduit par moins de publications de littératures, la diminution des congrès scientifiques et on le remarque aussi dans l'éducation, il est moins enseigné.

Pourquoi cette désaffectation ? On peut deviner un attrait supérieur pour l'imagerie médicale, plus « lisible », mais aussi le simple fait que sans innovation majeure, l'habitude et le désintérêt ont pris le dessus. Il est naturel de se tourner vers les évolutions et les nouvelles techniques, plus innovantes, dont le médecin à tout à apprendre et pour quoi on lui promet toujours mieux, toujours plus simple.

Alors quel est le devenir de ces dispositifs ? Ont-ils un véritable avenir ? Quelles innovations pourraient faire avancer le diagnostic ou vivifier ce marché ?

Sans hésitation, l'électrocardiographie n'est pas près de s'éteindre !

Il y a encore beaucoup à développer, que ce soit dans le numérique, la création de bases de données et même cliniquement parlant.

De nombreuses évolutions ont vu le jour, mais ont effrayé les médecins qui, n'étant pas formés, rebutaient les utiliser. Certaines facettes n'ont donc pas été explorées. On peut citer la vectocardiographie, la représentation tridimentionnelle, qui s'approche de la réalité physiologique. Beaucoup reste à faire et à découvrir ! (12)

b) Les baies

Concernant les dispositifs invasifs, les baies, leur avenir semble tout aussi prometteur. Avec l'évolution de la cardiologie interventionnelle ce dispositif est au cœur de la prise en charge, et représente un équipement de base pour la salle !

Selon les chiffres de GE, depuis quelques années on observe une augmentation de ventes des baies d'électrophy et d'hémodynamique.

On pourrait se poser la question : quel est donc le problème ? Ce segment semble évoluer dans le bon sens.

Le principal obstacle pour booster les ventes est la pléthore de l'offre et l'arrivée de nouveaux concurrents. Le marché sature.

c) Un marché saturé et des restrictions

On peut considérer qu'il y a deux points de vue de la saturation :

- **pour le consommateur**, peut être trop habitué à un produit, s'en désintéresse, en tout cas il achète moins, voire plus du tout. C'est le cas de l'ECG.

- **pour le marché en lui-même** : l'équipement arrive à la fin de son cycle de vie, ne donne plus envie (13). Il a atteint sa valeur maximale.

Un marché saturé peut dépendre du pouvoir d'achat des consommateurs, des prix, des technologies mais aussi des concurrents.

Dans un marché saturé, les entreprises présentes ont proposé des offres différentes et adaptées à chaque consommateur. Elles ont répondu à leurs besoins du moment. Ces besoins sont donc comblés. Le consommateur, sur ce marché, trouve forcément un produit qui lui correspond.

Pour les entreprises cette saturation se traduit par des volumes stagnants, une surabondance de l'offre et une pression tarifaire. (13) Nous allons voir que les concurrents sont de plus en plus nombreux, et dans ce marché qui se débat, il y a toujours le choix de baisser le prix de vente. Considérant qu'en proposant sensiblement le même produit, le consommateur ira vers l'appareil proposant le rapport qualité-prix le plus intéressant.

Nous pouvons également parler de ralentissement économique :

Par définition c'est est une diminution passagère de la croissance d'un domaine. Comment démontrer qu'il existe bien un ralentissement économique pour les produit de cardiologie diagnostic et invasif ?

Dans un premier temps, travaillant depuis 2 ans avec ces produits, j'ai pu observer que les ventes ralentissaient. Concrètement, et au vu des chiffres des ventes, et lors de nombreux échanges avec mes collègues, il est certain que ces produits de cardiologie n'ont plus la côte.

Cette tendance s'explique par plusieurs raisons :

- tout le personnel médical connaît ces produits, basique, très utile mais simples. Il n'y a pas d'enthousiasme particulier à acheter un nouvel ECG ou holter.
- Les produits ont des durées de vie très longues, environs 10 ans. Quand l'entreprise vend ces équipements elle sait que le client n'en aura plus besoin avant un long moment.
- La relation avec le client se perd, car entre la durée de vie et la simplicité du produit, la société se fait oublier. Le client n'a pas besoin de la solliciter.
- Les concurrents sont de plus en plus nombreux et cassent leur prix, qui est leur seul critère de différentiation.

Un des problèmes majeurs est également le budget des établissements de soin. Depuis des années, ils connaissent des restrictions budgétaires.

En 2015, la ministre de la santé a prévu une baisse de 3 milliards d'euros sur les budgets des hôpitaux sur 2 ans. Sur plusieurs plans les hôpitaux ont dû se serrer la ceinture. (14) Cela passe évidemment par le plan d'équipement.

Malheureusement cette baisse est générale, notamment dans l'imagerie médicale, qui est en plein essor. (15)

Dans notre cas, il est encore plus difficile de faire face à cette baisse de dépenses avec des produits matures. Il faudra mettre des stratégies marketing en place pour conserver notre place et faire face aux concurrents.

Surtout que cette baisse des dépenses continue sur la même lancée :1,5 milliard d'économie prévue pour l'année 2017. (16) Sur le long terme cela menace leur capacité d'investissement et donc leur modernisation, certains hôpitaux doivent renoncer à des projets de rationalisation de soins. Les besoins sont parfois présents, mais ne peuvent pas être comblés.

Le défi aujourd'hui est de rechercher une « utilisation optimale de ressources rares afin de satisfaire des besoins illimités » (17)

C'est ainsi, profitant de la situation économique pour les établissements de soins qu'arrivent de nouveaux acteurs, ou que d'autres se diversifient.

Nous allons pouvoir maintenant comparer et analyser chacun de ces acteurs. Cette démarche permettra de les comprendre et surtout mieux se positionner pour s'adapter à ce marché à 2 vitesses.

II) ANALYSE CONCURRENTIELLE

Comme vu dans la partie précédente il existe un marché complet et qui comporte déjà de nombreux concurrents. Mais depuis quelques années on observe de nouvelles entreprises qui se positionnent sur le marché de la santé. Bien sur chacun se spécialise dans des domaines particuliers, et tous ne sont pas concurrents les uns des autres.

Les entreprises américaines sont les plus nombreuses sur le marché français. En étudiant les 30 plus grandes entreprises, les 2/3 ont leur maison mère au USA, et représente 89% du marché. (7)

Sur tous ces dispositifs vus précédemment la concurrence est rude. En effet GE reste bien représentée, mais de nombreux concurrents arrivent et prennent des parts de marché.

Rappelons que en France, 28 milliards d'euro de chiffre d'affaires pour les ventes de DM contre 25 en 2012. On constate tout de même une légère augmentation. (9) (6)

Pour facilement comparer et analyser les concurrents j'ai choisi de m'intéresser à leur histoire, leurs avantages et leurs faiblesses mais aussi le prix.

Cette analyse est dans le but de les étudier uns par uns, de mieux comprendre leurs produits et fonctionnement. Cela permettra ensuite de situer General Electric, et surtout de mettre en place une stratégie.

J'ai choisi de comparer les acteurs du marché par thématique : le CA, l'historique de chacune, les prix, les innovations et les stratégies.

1) LA TAILLE DES ENTREPRISES

Pour se rendre compte de la taille des entreprises, j'ai décidé d'étudier les chiffres d'affaires de chacune. Ils permettent d'appréhender leurs volumes de ventes, leur activité. J'ai choisi de les classer du plus au moins important.

ENTREPRISES	CHIFFRE D'AFFAIRES	VARIATION	ANALYSE
	2016 : 1 450 284 400 € *2015 : 465 875 600 €*	*- 1,06%*	La branche médicale de GE est un des plus grandes entreprises de DM au monde, et en France. Ce CA comprend toute les divisions de GE (ex : les échographes, IRM,…). Il est impressionnant, mais en baisse.
	2016 : 245 647 000 € *2015 : 209 687 000 €*	*+ 17,15 %*	Boston Scientific commercialise principalement du DM implantables et des logiciels de cartographie. Elle vend donc énormément en volume. La croissance du CA est assez impressionnante.
	En 2015 le CA s'élevait à **203 474 800** €.	Non connue	Il fait partie des mastodontes, avec le récent achat de St Jude médical, cette entreprise ajoute des cordes à son arc.
	2016 : 28 945 900 € *2015 :28 470 300 €*	*+1,67%*	Entreprise à taille humaine, elle commercialise principalement des DM implantables. Elle sait s'imposer grâce à des produits robustes et reconnus, et un service client

			disponible. Son CA en augmentation prouve que cette entreprise parvient à trouver sa place.
CareFusion	*2016 : 28 559 600 €* *2015 :25 332 100 €*	*+ 7,2 %*	Le CA est global sur une plusieurs gammes de produit. Ils pèsent beaucoup dans la balance et le fait de proposer des gammes de produits larges. Leur grosse progression est surement dû à ce choix.
PHILIPS	*2016 : 175 943 000 €* *2015 :160 608 500 €*	*+ 9,55 %*	
SCHILLER The Art of Diagnostics	En 2015 il s'élevait à 19 095 700 €.	Non connue	Bien que leur CA soit très loin de celui de GE, c'est une entreprise qui nous concurrence sur tous les produits sauf les baies. Ils parviennent à rester en croissance.
mindray	En 2015 il s'élevait à **15 410 300 €**	Non connue	Un CA vraiment intéressant à la vue des prix pratiqués. On devine qu'ils vendent en grande quantité.
Mortara	En 2014 il était de **1 045 178 €.**	Non connue	On a affaire à une petite entreprise, mais qui arrive à se différencier grâce à de véritables avancées (le sans fil dans le médical).

2) LEUR HISTORIQUE

ENTREPRISES	HISTORIQUE
	GENERAL ELECTRIC existe depuis 1878, fondée par Thomas Edison, entreprise américaine, multinationale. GE Healthcare est née en 1988 et se divise en plusieurs divisions. Figure 6 : organisation interne GE Le siège se situe aux USA, mais un pôle R&D est présent en France à BUC (78). Le credo de GE est l'innovation et la qualité.
Boston Scientific Advancing science for life™	Boston est une entreprise américaine spécialisée en CRM, cardiologie interventionnelle, et urologie, depuis les années 70. Ils sont connus et reconnus dans le DMI (pacemaker, défibrillateurs, valves…) Ils travaillent et recherche l'excellence, et investissent beaucoup en R&D. Ils sont leader en neuromodulation. C'est l'entreprise qui a inventé le premier défibrillateur implantable sous cutanée.
Abbott	Création de St Jude Medical en 1976, avec comme premier objectif les valves cardiaques artificielles mécaniques. Ils sont les créateurs du premier stimulateur cardiaque sans sonde mais aussi des valves transcatheter. St Jude a été en 2015 racheté par Abbott, et c'est aujourd'hui un mastodonte des entreprises de DM. Cette entreprise vend surtout des consommables, valves, pace et défibrillateurs.

LivaNova Health innovation that matters	Entreprise créée en 1956, italienne à la base, aujourd'hui rachetée par un groupe américain. Lancement de produits innovants et performants, uniquement dans la cardio et la neuromodulation depuis 2015. Pionnier sur des DMI en CRM. Image de proximité, produit fiable et efficace.
CareFusion	Un des leaders mondiaux des soins respiratoires et propose une large gammes de produits réputés. Elle existe sous le nom de BD avant de prendre son nom actuel. Cette entreprise est connue aussi pour tous les consommables qu'elle commercialise. Plus de 30 ans d'expérience dans le domaine cardiovasculaire. Elle vient de s'associer à un distributeur unique pour plus de visibilité.
PHILIPS	Entreprise hollandaise présente depuis 1891, ELLE fait partie des grands ! Elle est représentée dans énormément de domaines, elle n'est plus à faire connaître. Leader en imagerie son domaine de compétence s'étend au monitoring, le diagnostic, l'informatique médicale et bien plus encore.
SCHILLER The Art of Diagnostics	Entreprise franco-suisse fondée en 1974, c'est aujourd'hui un fabricant de renommée mondiale, notamment dans les appareils de diagnostic pulmonaire. Pas mal d'innovation depuis 40 ans, comme l'appareil ECG de poche, des analyses permettant d'interpréter les ECG, le plus petit défibrillateur au monde, ou logiciel du système nerveux autonome. Valeurs de créativité, ouverture d'esprit, innovation.

mindray	Créée en 1991 c'est une jeune entreprise chinoise. Leur crédo, le design, la technologie et surtout le prix !! De façon plus générale, ils sont présents dans le diagnostic, le monitoring et l'imagerie, on entend beaucoup parler d'eux.
Mortara	C'est une entreprise américaine fondée en 1982 elle est présente dans le monde entier. Elle privilégie la simplicité, et le fait d'être accessible au plus grand nombre ! Elle est spécialisée uniquement en diagnostic non invasif en cardiologie, mais aussi dans la recherche des algorithmes pour des applications variées. Elle est la première entreprise à commercialiser du sans fil. Et elle vient d'être rachetée par HILL ROM.

3) LES PRIX PRATIQUES

Dans ce contexte de ralentissement économiquement le prix est un critère d'achat important. C'est une question qui concerne tous les secteurs et les clients ont tendance a se diriger vers les produits les moins onéreux.

Les prix chez GE sont connus pour être les plus élevés du marché.

Voici les prix MOYENS. Les prix peuvent varier énormément puisque le prix de base et presque nu d'options. Elles sont à ajouter pour bénéficier d'une machine plus performante.

ENTREPRISES / PRODUITS	ECG	EE	HOLTER	EE VO2	BAIE
	2500€	15 000€	6000€	35 000€	50 000€
	X	X	X	X	20 000€ voire moins
	X	X	X	X	20 000€ voire moins
	X	X	3000€	X	X
	X	X	X	25 000€	X
	2500€	2000€	X	X	X
	1500€	10 000€	X	30 000€	X
	1500€	X	X	X	X
	1500€	7000€	3000€	X	X

Rouge : prix élevés Orange : prix moyens Bleu : prix bas

4) LES PRODUITS, LES INNOVATIONS

1) Les baies

ABBOTT

→ Workmate Claris Recording system

- ✓ system intégré, intuitif et efficace
- ✓ interface intuitive
- ✓ matériel durable et code couleurs
- ✓ stimulateur intégré

Figure 7 : baie Abbott

BOSTON

Leur cœur de métier est le DMI, c'est pourquoi leur stratégie est de proposer un contrat d'achat sur des longues durées pour leurs petits équipements. En échange de cet engagement ils vendent la baie à un prix défiant toute concurrence.

L'intérêt pour eux est de vendre leur DMI qui sont nettement plus chers et pour lesquels les ventes augmentent. Cela fonctionne très bien, et il est difficile de rivaliser.

2) Les EE et EE avec vo2

CAREFUSION

EPREUVE D'EFFORT VO2 MAX VYNTUS CPX

C'est le VO2 qui fait le plus de concurrence à GE. Les soins respiratoires sont le cœur de métier de la marque dont c'est un de leur produit phares.

Intégrés en une seule console, l'ergonomie, la praticité ont été bien pensés pour cet équipement.

Il réunit les technologies les plus performantes au sein d'un seul et même module d'analyse.

Figure 8 : épreuve effort vo2 Vyntus

PHILIPS

Philips propose une EE et des ECG.

Les ECG sont bien représentés, ils sont dans un nombre certains de services de soin.

Philips possèdent aussi des algorithmes d'interprétation avancés, c'est leur atout pour les ECG.

SCHILLER

C'est notre principal concurrent pour l'épreuve d'effort, avec et sans vo2, les ECG, et les holters.

Leur produit le plus vendu : le Cardoivit CS 200

Figure 9 : épreuve d'effort Schiller

3) Les holters

LIVANOVA

Le SPIDERVIEW est un équipement très utilisé et reconnu.

Il permet de sélectionner différentes durées et facilement analyser les résultats enregistrés. Son avantage est qu'il est simple d'utilisation et connus de beaucoup de services, cabinets.

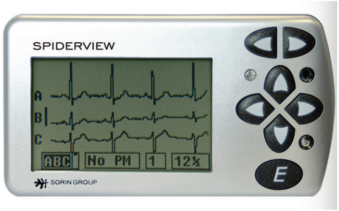

Figure 10 : holter Spiderview LivaNova

4) Les ECG

MINDRAY

L'ECG BENEHEART R12 et R3

Leur but est de proposer le sans papier

Ecran tactile

Facilement transportable, léger

C'est un concurrent de taille pour les ECG.

Figure 11 : ECG Mindray

MORTARA

Toutes la cardiologie diagnostic donc les ECG, les épreuves d'efforts, et les holters. Les produits sont toujours simples, un design assez robuste, faits pour durer.

5) LES STRATEGIES D'ENTREPRISES

ENTREPRISES	FORCES	FAIBLESSES
	VOIR SWOT partie III)	
Boston Scientific Advancing science for life™	• Palette plus large pour plus de signaux endocavitaires • Stratégie efficace • Très professionnel et expert (personnel) • Belle image de qualité	• Peu visible et peu reconnu pour l'instant
Abbott	• Leur stratégie de proposer consommables, DMI et de proposer la baie. • Les options intégrées comme FFR pour l'hémodynamie • Il propose différentes solutions (chariot en salle ou en salle de commande, imagerie intégré) et un system de cartographie. (offre complète)	• Pas de réputation particulière • Ce sont étendus car la demande était bien présenté (pas leur cœur de métier) • Retard constaté par les praticiens quant au logiciel

LivaNova Health innovation that matters	• Robustesse • Tenue dans le temps • Offres différentes solutions • Proximité médecin/entreprise • Image entreprise familiale	• Pas beaucoup représenté sur le terrain • N'évolue pas • Design désuet • N'est pas toujours compatible avec logiciel hôpital
CareFusion	• Tous les étalonnages automatiques • Analyseurs O2 et CO2 les plus performants • Communication avec le SIH • Propose du sans fil	• Promotion / communication pas voyante
PHILIPS	• Réputation • Produits robustes • Bon signal • Algorithme intéressant • Grand écran	• Peu représenté pour les EE, pas connu pour ce produit.
SCHILLER The Art of Diagnostics	• Ils sortent au moins 1 fois par an un nouveau produit. • Produit qui suivent les tendances avec le tactile, station mobile et légère • Configurable • Propose du sans fil • → entreprise à craindre dans les prochaine années	• Signal et algorithme à améliorer

mindray	• Dans le prix énoncé, toutes les options sont incluses. • Tactile • Algorithme d'interprétation • Design séduisant • Simplicité • Tend vers le sans papier	• Fiabilité très moyenne • Durée dans le temps • Mauvais SAV • Personnel souvent débutant
Mortara	• Sans fil gros avantages • Prix intéressant	• Réputation • Promotion • Peu reconnu par les médecins

6) LES 5 FORCES DE PORTER

L'analyse Porter met en avant l'environnement et les facteurs qui influent sur l'entreprise. A ce stade cette analyse permet de considérer d'autres facteurs externes qui rentrent en compte dans le développement et l'évolution d'une entreprise.

Pour résumer l'environnement concurrentiel, les 5 forces de Porter nous font considérer plusieurs facteurs :

- **Nouveaux entrants** : c'est une menace très importante. De nombreuses entreprises, pas forcément issues du domaine médical arrivent sur le marché. Il faut alors valider ses acquis mais penser à se différencier sur les produits matures.

- **Produits de substitution** : ils sont très faibles, comme nous commercialisons des produits diagnostic, il s'agit comme dit précédemment d'un équipement simple et basique, qui permet un diagnostic de première intention.

- **Pouvoir de négociation des clients** : il est élevé, car la présence de beaucoup de concurrents donne le choix aux clients, le choix de se renseigner, avoir le plus d'informations, mais aussi de négocier le prix, les avantages etc…

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs :** relativement faible, beaucoup de fournisseurs sont présents sur le marché. Avec les volumes de production demandés, la négociation n'est pas beaucoup appliquée.

- **Intensité de la concurrence** : c'est la menace la plus forte , comme expliqué et développé dans la partie précédente, la concurrence est bien présente, se différencier est essentiel pour perdurer sur le marché.

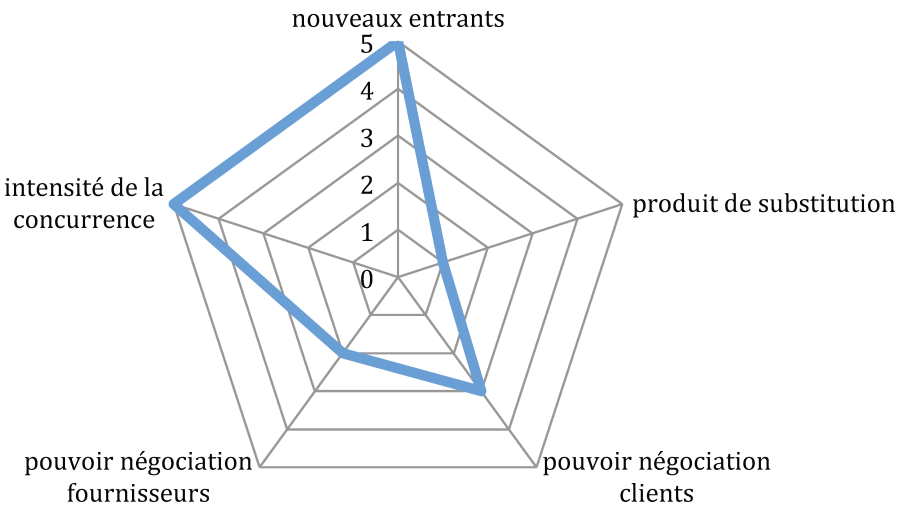

Figure 12 : les 5 forces de Porter

III) QUELLES STRATEGIES METTRE EN PLACE ?

Après avoir examiné tous les concurrents et avoir compris les enjeux et besoin du marché de façon globale et plus ciblée, il est temps de s'imposer et proposer des axes d'amélioration.

Alors quelles stratégies mettre en place pour continuer efficacement d'exister sur le marché ?

D'après M. Porter, il existe 3 stratégies de base : la domination par les **coûts**, la **différenciation** et la **concentration,** fondée sur les coûts ou sur la différenciation. (19)

Pour la stratégie par les coûts, l'entreprise est un acteur majeur et influence les prix de son secteur. La stratégie de différenciation se dénote par une innovation ou un service en plus, bien particulier. Pour la concentration, l'entreprise décide de se focaliser sur un marché de niche, soit lié au cout ou à la différenciation.

Plus particulièrement la stratégie de différenciation est à envisager :

- Quand on souhaite intégrer un marché dans lequel la concurrence est déjà présente
- Ou alors quand un marché arrive à maturité, les cibles et produits sont similaires.

Il existe 2 genres de différenciations :

- par le haut : les produits que l'entreprise propose sont reconnus pour être de meilleure qualité, plus innovants.. que ceux des concurrents
- par le bas : en proposant des prix inférieurs aux concurrents

Il faut savoir que tout produit a un cycle de vie. La gamme de produits en cardiologie de chez GE se compose de produits robustes, qui dure dans le temps.

Chaque produit a une durée de vie d'environ 10 ans. Lorsque l'on remplace un équipement, le matériel est donc le plus souvent très ancien.

Pour comprendre ce qui dirige et s'organise autour de notre marché, une analyse PESTEL m'a semblée cohérente.

1) PESTEL (20)

POLITIQUE	Concernant l'environnement politique, la France est dans une situation singulière en Europe. Tout ce qui concerne la fiscalité doit être replacé dans le cadre des DM : la France est un pays pour lequel la dépense est socialisée au travers de la protection sociale. Pour la négociation du prix, les prix sont fixés librement mais peuvent être facilement négociés. Aussi la fiscalité spécifique est considérée par les antagonistes comme la contrepartie d'un haut niveau de socialisation des dépenses. (21)
ECONOMIQUE	De façon générale, si les dépenses pour les dispositifs médicaux augmentent, c'est que les besoins sont présents. (6) Toutefois évaluer l'environnement économique pour la cardiologie est très compliqué puisqu'elle regroupe énormément de dispositifs et ne s'intéresse pas tous les produits concernés.
SOCIAL	Les maladies cardiovasculaires sont les premières causes de mortalité chez les femmes et les personnes de plus de 65 ans. (22) La population vieillissante est un atout certain pour les entreprises. La population prend beaucoup plus à cœur sa santé et s'y intéresse. Les campagnes de prévention y sont pour quelque chose mais aussi la banalisation du savoir médical, des forums internet… Pour 2015, au rythme actuel, la France devrait compter 70 millions d'habitants, c'est à dire 9 millions de plus que dans les années 2000. Un habitant sur 3 serait âgé de 60 ans ou plus. (23)

TECHNOLOGIQUE	La cardiologie est un domaine qui connaît de grandes avancées, et où les innovations sont nombreuses. Toutefois pour la gamme de produits concernés, ce n'est pas le cas. Il s'agit de produits indispensables, mais simples. De ce fait les utilisateurs ont tendance à se tourner vers la nouveauté, qui leur paraît plus novatrice, et qui attise la curiosité. C'est ce qui fait que la division peut se trouver en difficulté. Les progrès en imagerie sont impressionnants et c'est ce qui fait se détourner les utilisateurs.
ECOLOGIQUE	(24) Depuis 2011 il existe la responsabilité sociétale. La norme ISO 26000 indique par exemple que la responsabilité sociétale des organisations doit se traduire par un comportement transparent et éthique qui : - contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société - considère les parties prenantes - respecte les lois en vigueur et les normes internationales le but de cette norme est de faire participer toutes les entreprises à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable. Les entreprises cotées en bourse doivent faire apparaitre dans leur rapport annuel des informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

LEGAL	Le cadre réglementaire pour l'introduction de nouveaux DM est très strict et régis par l'ANSM (3) dans un premier temps. Il existe un cadre européen et des dispositions françaises. C'est l'Union européenne qui constitue les règles du marché du DM. le marquage CE certifie la conformité du matériel par rapport au directives européennes. Ces informations nous concernent pour le lancement d'un nouveau produit. Le délai de réponse pour une décision de remboursement d'un DM innovant est peu adapté aux cycles de vie (plusieurs années en France) Les exigences sur l'évaluation clinique sont contraignantes. (25)

Figure 13 : PESTEL

2) La matrice SWOT

SWOT pour la division cardiologie GE

L'analyse interne avec les forces et les faiblesses nous fait nous intéresser en profondeur à l'entreprise, ses produits et sa stratégie.

L'analyse externe prend en compte les éléments qui peuvent influencer de façons positives ou négatives sur l'activité ou les produits.

NTERNE	FORCES • Acteur connu et reconnu = notoriété • Marque leader • A racheté Marquette : expert en cardio • Larges gammes de produits • Des années d'expérience • Peut investir en R&D • Force de vente expérimentée	FAIBLESSES • Prix les plus élevés du marché • Toujours les mêmes produits proposés • Peu d'innovations • Produits qui durent (environ 10 ans) • Pas de service marketing
EXTERNE	OPPORTUNITES • Secteur en croissance • Cardiologie bénéficie d'innovations • Cardiologues sont les praticiens qui gagnent le plus • Vieillissement de la population	MENACES • Arrivée de nombreux concurrents • Baisse budget hopitaux • Complexité de lancer nouveaux produits • Baisse des financements des établissements de santé • Lourdeur administrative • GHT

Figure 14 : SWOT

Les points importants à relever : GE joue sur sa renommée, son expérience et sa force de vente expérimentée, toute fois a contrario elle stagne et n'arrive pas à se renouveler notamment en terme de produits. Les prix sont connus pour être les plus élevés.

Malgré de nombreuses menaces, GE a les clés pour faire la différence et rester leader sur le marché.

3) PRECONISATIONS :

Pour une entreprise commercialisant des produits matures il faut des petits « plus ».

Dans un premier temps proposer une gamme complète de produits en cardiologie, associée à des services, pour couvrir tous les besoins d'un maximum de clients.

Actuellement chez GE nous proposons justement une large gamme de produits, que ce soit en ECG pour couvrir autant les besoins des cardiologues privés qu'a l'hôpital pour des examens plus poussés. Concernant les épreuves d'effort et les baies, un produit de base existe, puis les options payantes viennent compléter ses fonctionnalités.

Les services comprennent : la maintenance curative et préventive, la formation et les revisites.

Comme il n'y a pas d'évolutions majeures dans le domaine de la cardiologie diagnostic, ce sont les petites améliorations qui peuvent faire la différence.

1) Pour se différencier sur le produit

Beaucoup de facteurs influent sur un produit :

- son style : cela peut paraître superflu pour une entreprise comme General Electric, car les produits n'ont pas changé de look/design depuis des années. On compte plus sur leur fiabilité que sur leur esthétisme. Toutefois au vue de la concurrence et on observant les innovations autour de nous, notamment pour le tactile ou le sans fil, il ne faut pas paraître désuet aux yeux du consommateur. Certes la qualité et la fiabilité reste la priorité, mais y intégrer un design plus actuel serait un atout considérable.

- son ergonomie/praticité : dans l'organisation d'un système de soin, le personnel est le plus souvent débordé, ou au moins très souvent occupé. Proposer des produits faciles à utiliser, intuitifs, comme ce qu'on a dans notre quotidien. La charge de travail du personnel médical est conséquente, alourdir leur travail avec des équipements complexes ne peut pas fonctionner sur le court et long terme. Ex : proposer des solutions sans fil, ou encore tactile.

- sa qualité perçue : l'image de l'entreprise mais aussi des produits. Elle résulte de l'idée que se fait le client du produit, et la réalité. Le produit est-il à la hauteur de ses attentes ? mieux ?

  Le fait de cibler le besoin des clients au mieux et de pouvoir y répondre permet d'améliorer la qualité perçue.

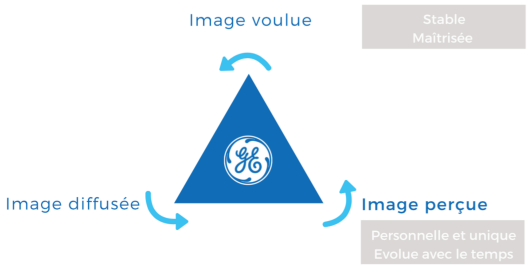

Figure 15 : la qualité perçue

- ses fonctionnalités : tout l'intérêt d'un équipement est de répondre à un besoin, le credo de GE est la qualité du signal, la robustesse du matériel et sa fiabilité. Nous sommes en position de leader pour ce point. Il faut évidemment consolider et valider ces atouts aux yeux des clients.

- sa durabilité : la durée de vie du produit rentre en compte lors de son achat. Les produits GE sont des produits avec une durée de vie d'environ 10ans ce qui est vraiment important par rapport à la concurrence.

- sa performance : rapidité de traitement des algorithmes, qualité de signal impeccable (la base pour des produits diagnostics), sont les points essentiels qu'il faut traiter. C'est l'utilisation première du produit.

- sa réparabilité : c'est le personnel médical qui utilise la machine, toutefois c'est le service biomédical, ingénieur et technicien qui se charge des réparations, gère les problèmes etc… le fait qu'eux même puissent le réparer facilement est un atout important.

- sa fiabilité : proposer des produits qui ne tombent pas (ou très peu) en panne pendant leur durée d'utilisation rend un produit fiable, auquel on peut faire confiance.

2) Pour se différencier sur les services

- pour la commande : permettre la facilité pour passer la commande, que ce soit pour trouver le bon interlocuteur, les bonnes références. Le but est de rendre autonome au maximum l'acheteur.
- la livraison : offrir des délais courts, mais surtout respecter les engagements pris, s'assurer du bon comportement des livreurs, transporteurs, ces points permettent de valoriser son entreprise et ses services.
- installation et formation : que ce soit pour des produits simples ou plus complexes, l'accompagnement lors de l'installation et de la formation est un atout majeur. Le fait que le client se sente accompagné renforce la relation de confiance et de qualité entre le client et l'entreprise.
- maintenance : offrir des contrats complets de maintenance, ou de réparation est une valeur ajoutée puisque cela représente un coût pour le client.

3) Pour se différencier grâce au personnel

Le personnel joue un rôle primordial. Une entreprise est composée de personnes et ce sont eux qui lui créent sa réputation. Le facteur humain est ainsi un potentiel de performance !

Henry Ford l'affirmait déjà il y a plus d'un siècle :

« Vous pouvez prendre mon entreprise et brûler mes bâtiments ; si vous me laissez les hommes, je rebâtirai aussitôt. »

Plusieurs critères sont à mettre en avant :

- la compétence : le personnel au contact du client doit être qualifié, connaître et maitriser ses produits, en être l'expert. Offrir des formations de qualité est un investissement pour l'entreprise.

- la disponibilité : avoir une équipe suffisante pour répondre aux besoins des clients. En prenant l'exemple de GE en cardiologie, l'équipe est composé de commerciaux qui assurent les commandes, demandes de devis, prospection, mais aussi une partie installation et formation. En revanche seulement 1 seul ingénieur d'application est en poste, et de ce fait sur le secteur national. Cette configuration est insuffisante pour couvrir les besoins toujours urgents du territoire national.

- la crédibilité : être crédible, faire valoir ses compétences, ses expériences et prouver qu'on est digne de confiance. C'est une étape aussi indispensable pour faire la différence.

- la communication : la communication comme dans toute relation humaine doit être bâtie sur des valeurs de confiance. Rester en contact, savoir communiquer sur les points positifs mais aussi sur ceux à améliorer, comprendre et évaluer les besoins, les sous-entendus des clients, ces choses font que l'on avance dans une relation saine et durable.

4) Pour se différencier sur sa réputation

GENERAL ELECTRIC jouit d'une réputation positive dans tous les domaines qu'elle exploite. Tous les professionnels de santé sont familiarisés avec au moins un produit. Il existe même des établissements, ou des cabinets qui ne veulent que la marque GE.

Quelle est donc la carte à jouer ?

GE est un grand groupe américain, la plus value à faire valoir serait la proximité. Plutôt que le client ait l'impression de faire affaire avec une grande entreprise américaine (ce qui peut aussi rebuter). La proximité permet la fidélisation et une relation sur le long-terme, ce que les 2 parties recherchent.

Pour renforcer ce sentiment de proximité, dans la relation commerciale il faut se traiter d'égal à égal, et que le rapport de force soit équilibré. (26)

5) Les acteurs pour ces axes d'améliorations

- R&D : les innovations ne peuvent être mis en œuvre qu'avec le développement et le travail du service de R&D. organiser une veille scientifique et technique pour se positionner par rapport au concurrent.
  La R&D gère aussi le volet budgétaire et s'assure de la bonne adéquation entre les équipes et les moyens donnés. (27)

- Commerciaux et ingénieurs d'application: les commerciaux et IA sont les personnes sur le terrain, celles qui sont au contact direct des clients. Sur eux reposent beaucoup de responsabilités, bien qu'il ne soient pas les uniques acteurs de la vente ! le recrutement de personnes motivées, expérimentées est primordial, mais aussi la formation et la motivation des équipes.

- SAV : la collaboration avec l'équipe terrain, c'est la continuité de la vente.
  Il a un rôle de service, après la vente, il doit assurer tous les problèmes possibles, avoir du stock de pièces de rechanges, du petit matériel pour dépanner et du personnel de disponible en adéquation avec les besoins.
  Le SAV doit être en étroite collaboration avec l'équipe commerciale, les deux sont indissociables et complémentaires. Les rôles de chacun doivent être clairement définis pour éviter les situations risquées, que ce soit en interne ou externe.

- Service marketing : le service marketing est un support à la vente. Il est détenteur de toutes les informations sur la concurrence et fournit les supports pour la vente (les argumentaires, support papier). Il est responsable de la promotion, et de la communication avec par exemple la création des catalogues, l'organisation des congrès.
  La division cardiologie chez GE ne possède plus, depuis quelques années, de service marketing en France, ce qui rend compliqué le positionnement et la création d'une dynamique stratégique commune à l'équipe.

CONCLUSION

Les appareils à visée diagnostique en cardiologie sont nombreux aujourd'hui sur le marché, et comme nous l'avons vu, il est nécessaire et primordial de se différencier.

Les produits concernés sont particuliers et bien que ne bénéficiant d'aucune innovations majeures, ils restent des équipements de base que tout cardiologue ou hôpital se doit de posséder. De par leur facilité et rapidité d'utilisation, ils permettent de faire un diagnostic fondamental pour la prise en charge du patient.

Bien qu'on puisse parler d'un désintérêt pour ces produits diagnostic, il y a encore à découvrir et à exploiter sur ces appareils.

La concurrence bien présente nous fait nous remettre en question, surtout en voyant que chacun d'entre eux ont leurs atouts, et des prix considérablement moins élevés, critère de choix important pour le consommateur. Chaque concurrent mise sur des segments différents : le prix, le design, la praticité. Le consommateur a aujourd'hui le choix, mais aussi de ce fait, le pouvoir de négocier.

Savoir se différencier s'impose à l'entreprise GE. Ayant une réputation de qualité et reconnue par les praticiens, elle peut se permettre d'investir pour ces produits. Il existe de nombreuses façons de se différencier, que ce soit sur le produit, proposer des options innovantes, mais encore sur les services ajoutés, le personnel…

Le rôle des acteurs est aussi essentiel ici, comme la recherche et développement, les personnes sur le terrain mais aussi le marketing.

L'évolution d'une entreprise se fait en équipe, où chacun pourra apporter sa contribution, puisque chaque personne occupe un rôle capital, et influencera le devenir de la division.

BIBLIOGRAPHIE

1. **OMS.** Maladies Cardiovasculaires. *OMS.* [En ligne] 2013. [Citation : 6 Juillet 2017.] http://www.who.int/cardiovascular_diseases/fr/.

2. **ANSM.** ANSM GLOSSAIRE. *ANSM.* [En ligne] ANSM, 2017. [Citation : 10 mai 2017.] http://ansm.sante.fr/Glossaire.

3. **ANSM**. *Bilan des règles applicables à la sécurité des dispositifs médicaux et propositions d'améliorations.* Paris : ANSM, 2012.

4. **RYTHMO.** Différents troubles de la conduction. *Rythmo.* [En ligne] 2016. [Citation : 15 mai 2017.] http://rythmo.fr/differents-troubles-de-la-conduction/.

5. **RYTHMO**. ablation info. *Rythmo.* [En ligne] 2016. [Citation : 15 mai 2017.] http://www.rythmo.fr/ablation-info/.

6. **PIPAME.** *dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale.* Paris : PIPAME, 2011. p. 9.

7. **Cynober Mathieu.** *Le marché des dispositifs médicaux.* France-Comté : AIE, 2011.

8. **Anick Morel et Abdelkrim Kiour.** *Evolution et maîtrise de la dépense des dispositifs médicaux.* Paris : Inspection générale des affaires sociales, 2010.

9. **SNITEM.** *Panorama de la filière des dispositifs médicaux en France en 2017.* s.l. : SNITEM, 2017.

10. **What's Up Doc.** Classement général des spécialités. *What's Up Doc.* [En ligne] février 2016. [Citation : 21 Juin 2017.] www.whatsupdoc-lemag.fr.

11. **Pr Jean-Noël Fabiani.** Cardiologie : la marche du progrès. *Fondation Recherche Cardio-Vasculaire.* [En ligne] Fondation Recherche Cardio-Vasculaire, 15 juin 2015. [Citation : 2017 juin 18.] http://www.fondation-recherche-cardio-vasculaire.org/cardiologie-la-marche-du-progres/.

12. **Jean-Claude Chignon, Michel Karatchentzeff.** Activité électrique du coeur, Electrocardiographie. Quel avenir ? *Free.* [En ligne] 18 juin 2007. [Citation : 28 mai 2017.] http://michelkaratchentzeff.free.fr/Documents/avenir_vecto.pdf.

13. **Christophe Chaptal de Chanteloup.** *Le marketing de rupture.* Paris : de Boeck, 2014.

14. **Bénedicte Tassart.** Hôpitaux : une baisse de 3 milliards d'euros sur les budgets. *RTL.* [En ligne] 16 Mai 2015. [Citation : 10 09 2017.] http://www.rtl.fr/actu/conso/hopitaux-une-baisse-de-3-milliards-d-euros-sur-les-budgets-7778382243.

15**. Catherine Ducruet.** L'imagerie médicale forcée de s'adapter à la baisses des dépenses de santé. *LesEchos.* [En ligne] 05 12 2016. [Citation : 01 09 2017.] https://www.lesechos.fr/05/12/2016/lesechos.fr/0211564805308_l-imagerie-medicale-forcee-de-s-adapter-a-la-baisse-des-budgets-de-sante.htm.
16. **Jean-Christophe Chanut.** Ce qui change en 2017. *La Tribune.* [En ligne] 02 11 2016. [Citation : 01 09 2017.] http://www.latribune.fr/economie/france/budget-de-la-secu-hopital-tabac-prevoyance-ce-qui-change-en-2017-613044.html.
17. **Gérard Vincent, Cédric Arcos, Alice Prigent.** *Les consequences de la crise économique sur l'hôpital.* s.l. : Presses de Sciences Po, 2012.
18. **SOCIETE.** Informations entreprises. *SOCIETE.* [En ligne] 2017. [Citation : 24 Mai 2017.] https://www.societe.com/.
19. **Rajae Boujnah, Yousra El Hilali.** Les différentes stratégies concurrentielles. *Slideshare.* [En ligne] 11 août 2013. [Citation : 12 juillet 2017.] https://fr.slideshare.net/rajaeboujnah/les-diffrentes-strategies-concurrentielles.
20. **Créer mon business plan.** L'analyse PESTEL. *Créer mon business plabn.* [En ligne] 2017. [Citation : 02 juin 2017.] http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html.
21. **Christophe Baulinet, Michel Duraffourg, Simon Vanackere.** *La fiscalité spécifique applicable aux produits de santé et à l'industrie qui les fabrique.* Paris : Inspection Générale des Finances, 2012.
22. **Isabelle Eustache.** Maladies cardiovasculaires : des chiffres effarants. *e-santé.* [En ligne] 09 janvier 2015. [Citation : 23 mai 2017.] http://www.e-sante.fr/maladies-cardiovasculaires-chiffres-effarants/breve/321.
23. **Isabelle Robert-Bobée.** Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050. *INSEE.* [En ligne] INSEE, 07 juillet 2006. [Citation : 25 mai 2017.] https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280826.
24. **Ministère de la Transition écologique et solidaire.** La responsabilité sociétale des entreprises. *Ministère de la Transition écologique et solidaire.* [En ligne] 6 décembre 2016. [Citation : 29 mai 2017.] https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises.
25. **Thierry Beaudet.** *La place des dispositifs médicaux dans la stratégie nationale de santé.* s.l. : Journal officiel de la république française, 2015.
26. **Dampérat, Maud***. Vers un renforcement de la proximité client.***.** s.l. : Lavoisier, 2006.

27. **May Cha.** La direction recherche et développement est le moteur de la stratégie d'innovation, clé de la compétitivité de l'entreprise. *APEC.* [En ligne] 2015. [Citation : 02 Juin 2017.] https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-fonctions/Les-grandes-fonctions/Etudes-recherche-et-developpement/La-fonction-direction-recherche-et-developpement-pilote-la-strategie-R-D-de-l-entreprise.
28. **Société.** Renseignements GE MEDICAL SYSTEMS. *Société.* [En ligne] société, 08 juillet 2017. [Citation : 8 juillet 2017.] https://www.societe.com/societe/ge-medical-systems-315013359.html.
29. **Manager GO!.** Analyse de la concurrence. *Manager GO!* [En ligne] Manager GO!, 10 février 2017. [Citation : 29 mai 2017.] https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm.
30.**Guihlem Bertholet.** Le Business-Plan : la concurrence. *Guilhem Bertholet.* [En ligne] Guilhem Bertholet, 26 janvier 2009. [Citation : 23 mai 2017.] http://www.guilhembertholet.com/blog/2009/01/26/le-business-plan-5-la-concurrence/.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : le coeur sous différentes orientations 10
Figure 2 : holter GE 12
Figure 3 : marché des DM par type (% du marché global) 2008 (7) 15
Figure 4 : nombre de DM déclarés à l'ANSM entre 2010 et 2013 (8) 16
Figure 5 : classement des entreprises de DM en France 16
Figure 6 : organisation interne GE 27
Figure 7 : baie Abbott 31
Figure 8 : holter Spiderview LivaNova 32
Figure 9 : épreuve effort vo2 Vyntus 31
Figure 10 : épreuve d'effort Schiller 32
Figure 11 : ECG Mindray 32
Figure 12 : les 5 forces de Porter 36
Figure 13 : PESTEL 40
Figure 14 : SWOT 41
Figure 15 : la qualité perçue 43

RESUMES

La mise en concurrence dans un marché en ralentissement : le cas des outils diagnostics et invasifs en cardiologie

C'est en s'intéressant au domaine passionnant de la **cardiologie** que l'on découvre beaucoup d'innovations et des progrès fulgurants. En effet, les maladies cardiovasculaires sont la première cause de mortalité en France. Avec la population vieillissante, c'est un atout pour les entreprises commercialisant les **dispositifs médicaux** (DM). Malgré cela il existe des catégories de DM qui ne suivent pas ces avancées. C'est le cas des outils de diagnostics et invasifs en cardiologie.

Le présent mémoire, grâce à des observations approfondies durant mon **expérience** professionnelle et un travail bibliographique conséquent, tente d'en savoir plus sur ces dispositifs en cardiologie, et plus particulièrement sur l'état des lieux du **marché**, l'environnement **concurrentiel**, mais surtout les **solutions** pour y faire face. Malgré les a priori sur ces produits matures, nous comprenons que c'est un marché très actif. L'environnement compétitif fort, les nouveaux concurrents qui se démarquent, obligent les entreprises à se **différencier**. Nous découvrons également qu'il existe de nombreux moyens de se distinguer et optimiser les ventes. La mise en place d'une stratégie est une évidence, sans oublier les moyens humains qui permettent sa réalisation.

Mots clés : **cardiologie, dispositifs médicaux, expérience, marché, concurrentiel, solutions, différencier.**

A different environment based on the entrance of new competitors in a slowing down market : The case of diagnostic and invasive tools in Cardiology.

Whilst digging into this fascinating field of **Cardiology** medicine, we will discover how fast progress and innovation goes. Indeed, Cardiovascular diseases are the number one killers in France. The French aging population presents a commercial opportunity for companies selling those **medical devices**. Nevertheless some of those devices are late in following the high pace of technological advance and overall progress in the industry.

This report is built around thorough observations either empirical through my own **experience** on the workplace or through serious investigation of the referring specific research. The aim is to conduct a scan of the diversity of those devices on the **market** place and to draw attention on the current situation. **Competition** is a wide and deep environment in a marketing point of view which requires a business analysis to avoid the pitfall of not being able **to differentiate** oneself and break through the clutter. Hence,we will point out the different means to make the difference and optimize sales. We understand that implementing a market strategy is an obvious common emphasizing on the human aspects of its implementation.

Keywords : **cardiology, medical devices, experience, market, competition, to differentiate.**