

Oussama ASSASLA

## **Résistance au changement et vente de dispositifs médicaux en France**

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master

Sous la direction de Monsieur Alexandre WALLARD

Année universitaire 2022 - 2023, Master 2 Healthcare Business et  
Recherche Clinique



Date de la soutenance : 11/07/2023

Composition du jury :

- Président de jury : Madame Hélène GORGE, Maître de Conférences, Université de Lille
- Directeur de mémoire : Monsieur Alexandre WALLARD, Business Development Director, IQVIA Technologies
- 3ème membre de jury : Madame Louisa LEKADIR, Maître de conférences, Haute école Louvain en Hainaut

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur Alexandre WALLARD, mon Directeur de mémoire, pour sa précieuse guidance et son soutien tout au long de ce mémoire. Ses conseils avisés, sa disponibilité et son enthousiasme m'ont permis d'approfondir mes connaissances et mes compétences dans ce domaine passionnant.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude envers Madame Hélène GORGE, qui a accepté de présider mon jury. Ses conseils éclairés ont été d'une grande importance pour l'orientation de mon travail et sa pertinence académique. Je tiens à la remercier chaleureusement pour son temps, sa disponibilité et son intérêt pour mon projet.

Je souhaite également adresser mes remerciements à Madame Louisa LEKADIR, membre du jury, pour sa participation active et ses précieuses suggestions. Ses commentaires constructifs et son regard critique ont grandement contribué à l'amélioration de mon mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'équipe pédagogique de l'Université de Lille pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement tout au long de ma formation

Mes remerciements vont également à mes collègues qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours.

Merci à tous.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLES DES FIGURES</b>	<b>3</b>
<b>TABLES DES ANNEXES</b>	<b>5</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>6</b>
<b>REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>8</b>
1- INTRODUCTION	8
2- RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	12
A) Qu'est ce que la réticence au changement ?	13
B) Les étapes du changement (analogie avec le modèle Kubler-Ross)	15
C) Le modèle ADKAR	22
D) Autissier et Moutot	24
E) Type de résistances au changement	26
F) Facteurs de la résistance au changement	27
3- LE MARCHÉ DU DISPOSITIF MÉDICAL FRANÇAIS	29
A) Le dispositif médical	29
B) Le marché du DM français, chiffres clés 2021	32
C) L'encadrement des professionnels de santé	34
4 - EXEMPLES D'EMPLOIE DE LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENT DANS LA STRATÉGIE COMMERCIALE	38
A) Le cas Apple	38
B) Le cas des banques	40
C) Le cas dans la santé	45
<b>PARTIE 2 : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>49</b>
<b>PARTIE 3: ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION</b>	<b>52</b>
1- POPULATION DES RÉPONDANTS :	52
2- CONNAISSANCE DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT :	58
3- ADAPTATION/STRATÉGIQUE :	68
4- RELATION COMMERCIALE ET SUIVI DES CLIENTS :	74
5- IMPACT DE LA CONFIANCE ENVERS LE FABRICANT :	78
<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>109</b>

## **TABLES DES FIGURES**

Figure 1 : Courbe de Kubler-Ross	17
Figure 2: Modèle ADKAR	23
Figure 3: Schéma de diagnostic du changement	25
Figure 4: Diagramme répondant à la question « Quand avez-vous ouvert un compte dans une banque pour la dernière fois ? », plus de la moitié des sondés répondent plus de cinq ans. (Crédits : Next Content)	40
Figure 5 : Répartition par genre des commerciaux	51
Figure 6 : Répartition par genre des utilisateurs	52
Figure 7: Répartition par tranches d'âge chez les commerciaux	53
Figure 8 : Répartition par tranches d'âge chez les utilisateurs	54
Figure 9 : Niveau de compétence chez les commerciaux	55
Figure 10 : Niveau de compétence chez les utilisateurs	56
Figure 11 : Familiarité de la résistance au changement chez les commerciaux	57
Figure 12 : Résistance au changement et pratique professionnel chez les commerciaux	58
Figure 13 : Familiarité de la résistance au changement chez les utilisateurs	60

Figure 14 :Réponses à la question : Pensez-vous que la vente d'un dispositif médical à moins de chance d'aboutir si elle nécessite un changement de la part de votre client ? 62

Figure 15 :Réponses à la question : Pour un nouveau dispositif médical sur le marché, vers qui iriez-vous dans un premier temps pour vendre au plus vite ? 63

Figure 16 :Réponses à la question : Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ? 63

Figure 17 :Réponses à la question : Dans le cadre d'un renouvellement de matériel, pour des caractéristiques et prix équivalents, changeriez-vous de fournisseur ? 66

Figure 18 :Réponses à la question : Adapteriez-vous votre stratégie de vente pour un nouveau dispositif médical sur le marché ? 69

Figure 19 :Réponses à la question : "Êtes-vous satisfait de vos dispositifs médicaux actuels ?" 70

Figure 20 :Réponses à la question : Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement ? 71

Figure 21 :Réponses à la question : Dans le cadre d'un renouvellement de matériel, pour des caractéristiques et prix équivalents, changeriez-vous de fournisseur? 72

Figure 22 :Réponses à la question : Accompagnez-vous et suivez-vous vos clients lors de la vente d'un dispositif médical nécessitant un changement ? 75

Figure 23 :Réponses à la question : À quelle fréquence rendez-vous visite à un même client ? 77

Figure 24 :Réponses à la question : À quel rythme effectuez-vous des veilles technologiques ? 78

Figure 25 :Réponses à la question : Pensez-vous que la confiance en un fabricant de dispositif médical influencerait significativement sur votre choix de renouvellement si vous deviez choisir entre leur dispositif médical ou celui d'un concurrent à caractéristique et prix équivalent ? 80

Figure 26 :Réponses à la question : Achèteriez-vous un dispositif médical sans connaître l'entreprise ou un représentant de l'entreprise qui le produit ? 81

## **TABLES DES ANNEXES**

Annexe 1 : Sujet de mémoire

Annexe 2 : Autorisation de soutenance

Annexe 3 : Evaluation du mémoire

Annexe 4 : Questionnaire commercial dans la vente de dispositifs médicaux

Annexe 5 : Questionnaire utilisateur de dispositifs médicaux

Annexe 6 : Guide d'entretien expert

Annexe 7 : Retranscription entretien expert

## GLOSSAIRE

**ACPR** : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution

**ADKAR** : Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement.

**AMM**: Autorisation de Mise sur le Marché

**ANSES** : Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

**ANSM** : Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé

**ARS** : Agences régionales de santé

**ATU** : Autorisation Temporaire d'Utilisation

**DGCCRF** : Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes

**DM** : Dispositif Médical

**ECG** : Electrocardiogramme

**ETI** : entreprises de taille intermédiaire

**HAS** : Haute Autorité de Santé

**ICIJ** : Consortium International des Journalistes d'investigation

**IRSN** : Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire

**LNE/G-MED** : Laboratoire National de métrologie et d'Essais / Groupement pour l'évaluation des dispositifs médicaux

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**LRAR** : Lettre recommandée avec accusé de réception

**Snitem** : Syndicat National de l'Industrie des Technologies Médicales

**UE** : Union Européenne



## REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 1- INTRODUCTION

Afin d'essayer de comprendre les liens entre la résistance au changement et la stratégie commerciale dans la vente de dispositifs médicaux, il nous faut tout d'abord définir les termes suivants:

La résistance au changement peut être définie comme un << *phénomène psychologique consistant à désirer, et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo*>>(1).

C'est un concept qui décrit la tendance d'un individu ou d'un groupe à résister/s'opposer au changement de son environnement professionnel ou personnel. Cette résistance se présente sous plusieurs formes et peut être un véritable frein à l'innovation.

La stratégie commerciale, elle, << consiste à définir et mettre en œuvre des moyens marketing et commerciaux coordonnés afin d'atteindre les objectifs tracés. Elle doit tenir compte des forces et faiblesses de l'entreprise et de son environnement >> (2). L'analyse de l'environnement tel que la psychologie de la clientèle est donc essentielle afin d'atteindre les objectifs tels que l'augmentation des ventes, la conquête de nouveaux marchés ou la fidélisation de la clientèle.

Enfin, le dispositif médical, est définie par l'ANSM (3) comme à << tout instrument, appareil, équipement, matière, produit (à l'exception des produits d'origine humaine) y compris les accessoires et logiciels, utilisé seul ou en association, à des fins médicales chez l'homme, et dont l'action principale voulue n'est pas obtenue par des moyens pharmacologiques, immunologique ou métabolique.>>

La résistance au changement, phénomène pouvant être opposé à l'innovation est étroitement lié à l'histoire de la médecine et de la santé en général.

En effet, de l'émergence de l'éthique en médecine avec Hippocrate et son serment probablement rédigé au IVème siècle avant JC (4), en passant par le rejet de l'inoculation de patients par la vaccine (variole de la vache) (5) d'Edward Jenner à la fin du XIXème siècle par une grande partie de la population dont des médecins dans une époque où le principe d'immunologie n'était pas encore connu, jusqu'à l'essor de la réalité virtuelle au service de la formation en temps de crise de nos jours. L'innovation dans le domaine de la santé est constante est impactante sur les pratiques en santé.

Comme exemple concret, le lavage des mains (6). Un geste barrière contre la propagation des virus, des bactéries ou encore des microbes. Le lavage des mains est devenu un véritable impératif et notamment en période de crise sanitaire comme celle due au coronavirus. Un geste simple qui n'était pas réellement considéré il y à encore un siècle en Europe. Des mains sales des médecins du XIXème siècle aux chirurgiens aux mains désinfectés et gantés d'aujourd'hui, les protocoles d'hygiène médicale ont considérablement évolué au cours d'un siècle.

C'est seulement juillet 1846 (7) que Semmelweis alors nommé chef de clinique à l'hôpital général de Vienne, étudie les causes de la fièvre puerpérale chez la femme en obstétrique, un véritable fléau des premières maternités hospitalières.

Il arrivait en son temps que les étudiants en médecine pouvaient s'entraîner à disséquer un cadavre avant d'entrer en salle d'accouchement. à la suite de son étude Semmelweis imposa le lavage des mains avant chaque opération mais étant à contre courant des pratiques courantes ou l'on distingué un chirurgien expérimenté à la salissure de ses mains montrant qu'il effectuait beaucoup d'opérations, son initiative heurta ses collègues et il fut révoqué.

Malgré la mort de son ami Jakob Kolletschka d'une septicémie après une blessure au doigt lors de la dissection d'un cadavre et à l'autopsie qui révèle une pathologie identique à celle des femmes mortes de la fièvre puerpérale et les excellents résultats de son étude. La communauté médicale s'opposa à lui.

Semmelweis, mis à l'épreuve par son combat, verra sa santé mentale se détériorer et sera interné près de Vienne. Il meurt le 13 août 1865, à l'âge de 47 ans.

Ce ne sera que suite au suivi des recommandations de Semmelweis et de Pasteur que l'amélioration de l'hygiène encore plus que les vaccins aboutira à des résultats exceptionnels, entraînant l'allongement global de l'espérance de vie et la chute de la mortalité infantile.

Au travers de cet exemple, on se rend compte comme Charles F. Kettering par le passé que « le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. »

Néanmoins, cette réticence au changement peut parfois s'avérer compréhensible voire nécessaire. En effet, en 2014 (8) une journaliste néerlandaise avait réussi à obtenir un accord de principe pour l'obtention du marquage CE pour un filet de mandarines.

Paru suite à une enquête journalistique coordonnée du ICIJ (Consortium International des Journalistes d'investigation) nommé << THE IMPLANT FILES >> (9), l'article conclut que les autorités sanitaires du monde entier n'ont pas réussi à protéger des millions de patients contre des implants mal testés. Il réside donc une incertitude justifiée quant au changement et/ou l'implémentation de nouveaux dispositifs médicaux.

Dans un même temps, les progrès de la technologie des dispositifs médicaux et de la médecine ont considérablement accéléré le rythme des changements dans les soins de santé (10). Les innovations technologiques, l'évolution des besoins des patients et les pressions économiques obligent les organisations de soins à modifier continuellement leurs pratiques. Le cœur de ses efforts portent sur l'amélioration de la qualité des processus existants.

Pour mieux gérer l'introduction du changement en améliorant la qualité des organisations de santé, la dimension humaine du changement doit être soulignée. La gestion du changement correspond aux actions ou aux processus

entreprise pour permettre à un individu ou un groupe de passer en douceur de l'état actuel à un état futur souhaité.

On peut donc se demander comment se place la gestion de la résistance au changement de l'utilisateur au sein de la stratégie commerciale dans le domaine des dispositifs médicaux en France ?

Pour répondre à cette question nous approfondirons dans un premier temps le concept de la résistance au changement puis nous pencherons sur le marché du dispositif médical français avant de voir des exemples concrets de résistance au changement dans la stratégie commerciale et ce afin de pouvoir poser le contexte et la méthodologie de l'étude, son analyse des résultats et les recommandations qui en découlent et conclure sur la problématique.

## 2- RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

### A) Qu'est ce que la réticence au changement ?

L'emploi du terme < résistance au changement > trouve ses origines dans un article paru dans la revue Human Relations en 1947. Nommée < Overcoming resistance to change > (11) où les auteurs Coch et French s'interrogent sur le pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et ce qui pouvait être fait pour passer outre cette résistance

Par la suite, de nombreux auteurs ont étudié le sujet dont Lawrence en 1969 avec son article < How to Deal With Resistance to Change > paru dans la revue Harvard Business Review (12). Cette parution illustre les importantes reprises et la légitimité du terme résistance au changement.

(13) Étymologiquement, le mot résistance trouve ses racines du latin < resistere > dont < sistere > qui signifie s'arrêter.

Dans le langage populaire et lorsqu'elle est attribuée à une personne, la résistance désigne une qualité physique par laquelle on supporte un manquement. Par exemple, une personne résistante à l'effort est considérée comme une qualité synonyme d'endurance. Cependant lorsqu'elle est attribuée à une action humaine ou les sciences humaines que la résistance dite est connoté négativement car considérée comme la désobéissance, l'opposition ou encore la rébellion.

On notera que la résistance ne s'applique pas que pour des personnes mais aussi pour des organisations. La résistance dite organisationnelle est employée pour désigner ce qui s'oppose à, bloque, entrave la construction d'un nouveau système organisé.

Il existe plusieurs définitions de la résistance au changement, comme celle parlant de divers comportements visant au maintien du statu quo (1) mais elles reflètent toutes cette idée de lutte contre le changement.

En s'appuyant sur le travail de Collerette, Delisle et Perron (14) nous définirons la résistance au changement organisationnel des personnes comme << l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement >>

Dans leur ouvrage (14), ils mettent en exergue le versant problématique de la résistance au changement pour la personne qui véhicule ou mène un projet faisant ainsi face à de l'hostilité, des délais et des conflits par exemple et nous expliquent cette situation avec le fait que << Tout changement significatif dans un système social suppose le passage, au moins provisoire, d'un état d'équilibre à un état de déséquilibre, avec l'espoir d'atteindre un nouvel état d'équilibre, plus satisfaisant >>.

Nous comprenons donc que le changement n'est ni forcément bon ni forcément mauvais de par le nouvel état d'équilibre qui pourrait être moins, également ou plus satisfaisant que le précédent mais il reste inévitable. Il est donc d'autant

plus important de comprendre et de s'adapter à la résistance au changement lors de l'implémentation d'un changement.

### B- Les étapes du changement (analogie avec le modèle Kubler-Ross)

Après avoir compris que la résistance au changement était un comportement humain car induisant un état de déséquilibre, une perte de repères. Il nous faut comprendre qu'il existe plusieurs étapes afin de revenir vers un état dit d'équilibre et que le changement soit voulu ou imposé. Ces étapes peuvent être mises en analogie avec le modèle Kübler-Ross

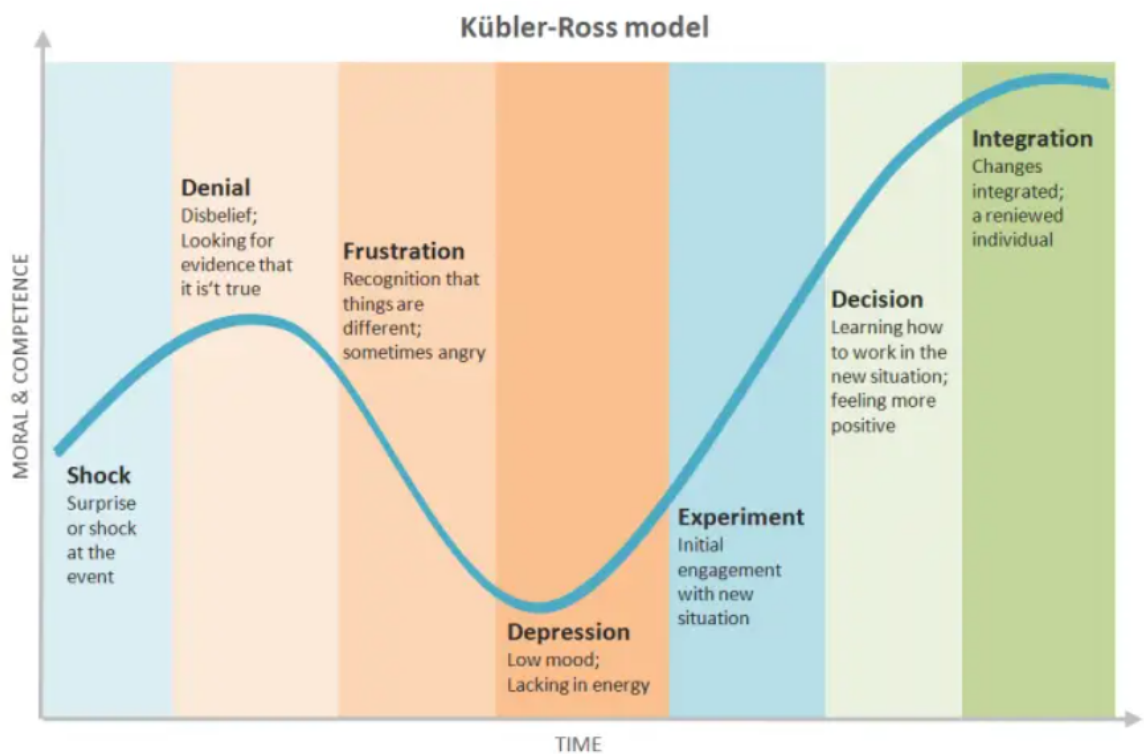


Figure 1 : Courbe de Kubler-Ross



La courbe de Kubler-Ross, également connue sous le nom des 5 étapes du deuil, est un modèle qui couvre les différents niveaux ou stades d'émotion ressentis par une personne qui va bientôt mourir ou qui a survécu à une mort intime.

Les cinq étapes de ce modèle introduit par Elisabeth Kubler-Ross dans un livre intitulé "Death and Dying" ou "La Mort et le Décès" publié en 1969 (15) se composent du déni, de la colère, la négociation, la dépression et l'acceptation.

Ce livre et son modèle sont inspirés par l'expérience de la psychiatre Kubler-Ross avec des patients en fin de vie (16). Elle a été motivée par le manque de recherches et d'informations sur la mort et l'expérience de la mort. Elle a débuté par l'étude des individus confrontés à la mort.

Largement accepté, son modèle est valide dans la plupart des cas de changement, améliorant ainsi les soins médicaux. Les cinq étapes sont adaptables et variables pour chaque individu, et s'appliquent à d'autres situations problématiques tels que les soucis professionnels, relationnels ou financiers.

La courbe de Kübler-Ross est pertinente lorsqu'il s'agit de changements organisationnels car même avec des changements apportés aux systèmes, si les employés ne changent pas leurs habitudes, l'investissement sera vain. Il est essentiel que les employés s'adaptent et ce encore plus dans le cadre de l'intégration ou l'accoutumance d'une équipe à un nouveau dispositif médical.

La courbe du changement est un modèle efficace pour comprendre et gérer les transitions personnelles en entreprise, en aidant à anticiper les réactions et à fournir un soutien durant le processus.

Le deuil se compose de 5 étapes qui ne suivent pas une progression linéaire. On peut passer d'une étape à l'autre de manière aléatoire et parfois régresser. Les stades du deuil peuvent persister et empêcher la personne de progresser.

Voici les cinq étapes et leur application pour le monde des affaires :

#### Le déni

- Premier stade du modèle de Kübler-Ross. De courte durée, il permet de mettre en place un mécanisme de défense face à des réalités dérangeantes. Il se traduit par le refus de croire les événements peut nuire à la productivité et à la réactivité. Après le premier choc, certaines personnes peuvent rester dans le déni et se concentrer sur le passé, perdant parfois le contact avec la réalité.

- Choc ou déni de l'employé face au changement. Les employés peuvent nécessiter une période d'adaptation et refuser cette nécessité.

L'objectif est d'accompagner les employés dans cette phase en leur expliquant pourquoi cela est bénéfique. Une communication claire est essentielle pour informer les travailleurs. Il faut éviter de leur donner trop d'informations d'un coup.

#### La colère

- se traduisant par la prise de conscience, colère, recherche de coupables, diverses manifestations sont possibles. Quand certains se blâment, d'autres blâment l'entourage ou encore l'économie. Certains sont en colère contre la vie. Pendant cette phase, on est souvent irritable et de mauvaise humeur.
- Les employés peuvent ressentir peur, colère et ressentiment face à la réalité de la situation, après avoir été dans une zone de confort prolongée. Ils doivent apprendre, changer et s'adapter. Une planification minutieuse à l'avance est nécessaire pour gérer cette étape et éviter le chaos potentiel causé par des réactions violentes des employés.

L'objectif est de maintenir une communication claire et un soutien pour favoriser l'acceptation, car la réaction naturelle finira par disparaître.

## La négociation

- Lorsque le stade de la colère est passé, on peut commencer à réfléchir aux moyens de retarder l'inévitable et essayer de trouver ce qui reste de mieux dans la situation. Le marchandage peut aider à trouver une solution durable et apporter un certain soulagement à ceux qui se rapprochent de ce qu'ils souhaitent éviter complètement. La recherche d'une issue différente ou moins traumatisante peut se poursuivre au cours de cette phase.
- Les employés comprennent le changement, cherchent à s'adapter et négocient.

L'objectif est de garantir une formation adéquate pour un changement réussi, il ne faut néanmoins pas confondre vitesse et précipitation et ne pas exiger une adaptation rapide ni un changement total durant cette période

## La dépression

- elle entraîne tristesse, peur, regrets, culpabilité et autres émotions négatives. Elle peut conduire à l'impuissance et à une impasse pessimiste. La personne peut sembler indifférente, recluse, rejetant les autres et sans enthousiasme pour la vie, sans perspective d'avenir. Signes courants de la dépression : tristesse, manque d'énergie, démotivation ...

- En phase d'apprentissage, les employés peuvent souvent manquer de confort et de satisfaction, provoquant une baisse d'énergie, de moral et d'enthousiasme sur leur lieu de travail. Les employés peuvent avoir compris l'impasse de la situation, ce qui peut être difficile à gérer pour certains.

L'objectif est de comprendre que cette phase difficile nécessite une formation passionnante pour encourager les employés à avancer et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

### L'acceptation

- Lorsque la personne réalise que lutter contre le changement qui se dessine ne fera pas disparaître le chagrin, elles se résignent à la situation et l'acceptent complètement. L'attitude de résignation n'est pas forcément heureuse, mais elle permet à la personne de cesser de résister au changement et d'aller de l'avant.
- Les employés adhèrent enfin au changement et construisent de nouveaux espoirs et aspirations. Ils acceptent le changement et l'envisagent positivement.

Les efforts fournis portent enfin leurs fruits.

Quand certains démissionnent et entrent dans un état de dépression, d'autres explorent de nouvelles opportunités avec sérénité et sont prêts pour l'avenir.

Outre la méthode Kübler-Ross, il existe d'autres variantes de modèles de gestion du changement.

### C) Le modèle ADKAR



*Figure 2: Modèle ADKAR*

Ce modèle créé par Prosci pour une gestion du changement individuel démontre les 5 ingrédients nécessaires pour que le changement soit possible et réussi. Ces 5 ingrédients sont succinctement décrit ci-dessous :

**Prise de conscience (Awareness)** : La prise de conscience permet de comprendre pourquoi le changement est nécessaire.

**Désir** (Desire) : Le désir de participer au changement et de le soutenir est un autre ingrédient essentiel.

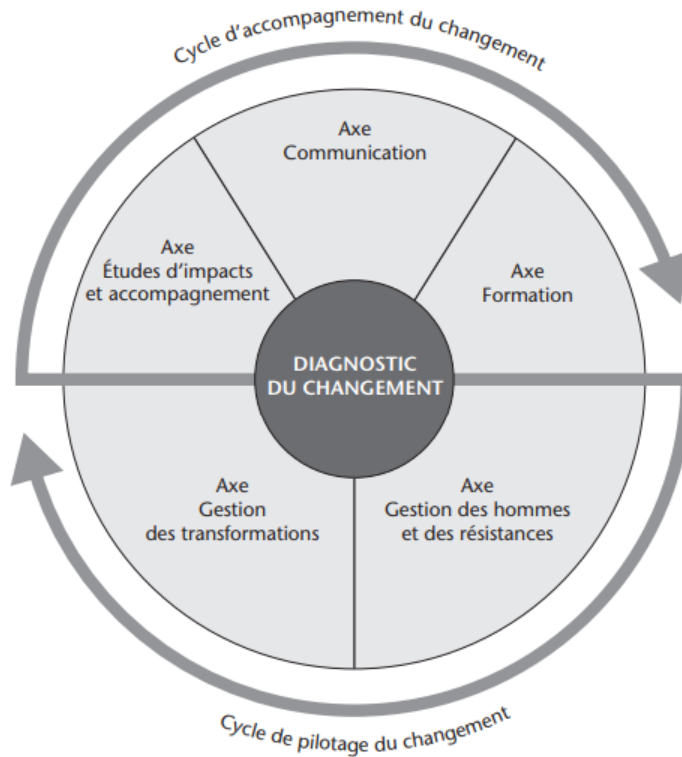
**Connaissance** (Knowledge) : Le désir est insuffisant si l'on ne sait pas comment le changement peut se produire.

**Capacité** (Ability) : Même si l'on a le désir de changer et les connaissances nécessaires pour amener un changement, tout cela peut rester inefficace si l'individu n'a pas la capacité d'évoluer.

**Renforcement** (Reinforcement) : Cet élément est primordial pour soutenir le changement.

#### D) Autissier et Moutot

Autissier et Moutot (17) proposent un modèle de conduite du changement basé sur un diagnostic, comprenant une partie sur l'utilisation des leviers classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions et leurs résultats. Le suivi du changement est effectué en deux cycles : l'accompagnement classique et le pilotage avec suivi de l'impact.



*Figure 3: schéma de diagnostic du changement*

Il existe donc des modèles pré-établis pour comprendre, accompagner et piloter un changement souhaité jusqu'à son application et son intégration.



E) Type de résistances au changement

Dans son livre (18) << Eloge du changement>> Gérard Dominique Carton distingue 4 formes de résistance au changement en entreprise.

- L'inertie ou l'indifférence : La personne ne proteste pas mais ne participe pas à faire avancer le projet. Cette forme se caractérise par une passivité face au changement.
- L'argumentation : C'est le type de résistance le plus souvent rencontré. La personne négocie les décisions prises, argumente en exprimant son opinion avec ferveur.
- Le sabotage : Furtivement, sous couvert d'un engagement trompeur et d'une fausse acceptation, la personne usera de manipulation, diabolisation et de stratégie afin de mettre fin au projet de changement.

La résistance au changement varie d'une personne à l'autre, il faut donc trouver des solutions adaptées à chacun. Il est donc judicieux de prévoir les résistances et les freins dès le début du projet

#### F) Facteurs de la résistance au changement

Les facteurs de résistance au changement comprennent plusieurs éléments, selon Boneu et al. En 1992 (19), deux types de facteurs ont été identifiés pour la perception des risques de changement : **psychosociologiques** et **stratégiques**. Toutefois, les différences individuelles doivent être prises en compte. Les risques peuvent être perçus différemment : ce qui est négatif pour certains peut être bénéfique pour d'autres. Les changements peuvent entraîner des conséquences négatives comme la perte de confiance en soi ou de relations amicales avec les collègues. Le changement organisationnel peut provoquer un deuil comparable à la perte d'un proche, en raison de la disparition d'acquis et d'avantages.

Les facteurs stratégiques de résistance au changement sont liés à la perte d'intérêts et de buts individuels. Les acteurs peuvent avoir des buts opposés à ceux des décideurs, ce qui les pousse à s'opposer au changement.

Collerette et al. (1997) (20) classent les résistances en trois catégories : individuelles, sociales et d'introduction du changement. Les deux premières catégories sont similaires aux facteurs psychologiques. Les facteurs de résistance stratégique sont liés à la troisième catégorie de Collerette et al.

Individuel

Les individus résistent au changement car cela implique de changer leurs habitudes et d'affronter l'inconnu, ce qui peut susciter de la crainte. Le travail forge l'identité de l'individu et les changements remettent en question celle-ci. Les troubles identitaires peuvent donc en surgir.

Selon Freud (21), une vie saine nécessite amour et travail. Les leaders sont des sources clés de formation d'identité pour les employés (Erikson, 1978) (22) en les encourageant à s'identifier à divers aspects de l'organisation. L'identité acquise est liée à la position socioprofessionnelle (Gaulejac, 2003)(23). Selon l'auteur, les identités professionnelles génèrent 41% des sentiments d'appartenance à des collectifs regroupant les personnes partageant des parcours éducatifs, des diplômes, des professions ou des fonctions similaires (p. 174). L'orga. Un changement. organisationnel peut donc causer des problèmes identitaires. Gaulejac affirme que les conflits identitaires varient en profondeur en fonction des relations entre les groupes. Les changements peuvent entraîner un deuil pour l'employé. Les individus résistent aux changements organisationnels et ont du mal à s'adapter à de nouvelles valeurs et cultures. Le deuil est une réaction normale des employés confrontés à ces changements. Donner temps et aide aux membres pour s'adapter aux changements.

### Social

Ont dénote des résistances dans le système social à cause des changements bouleversant les normes et les droits acquis. Les personnes ont tendance à résister à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme une menace.

### L'introduction du changement

Les résistances liées à l'introduction du changement impliquent que les individus préfèrent être consultés et impliqués, sinon ils s'y opposent. La participation permet aux travailleurs de contribuer aux idées et de s'intégrer au projet de changement. L'engagement et l'adhésion des individus augmentent leur motivation pour le projet de changement (Grouard et Meston, 1998). La résistance peut survenir sans temps ni moyens pour s'adapter. La résistance est essentielle au changement, il ne faut pas la combattre sans la comprendre.

Au travers de ces modèles, on comprend que << La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs>> Michel Crozier. (24)

### 3- LE MARCHÉ DU DISPOSITIF MÉDICAL FRANÇAIS

#### A) Le dispositif médical

Les dispositifs médicaux sont indispensables à la santé de tous les Français et les professionnels de santé qui les utilisent systématiquement. Ils améliorent la prise en charge des patients et l'organisation des soins. Mais qu'est-ce qu'un dispositif médical ?

D'après le code de la santé publique (25), un DM est un instrument, appareil, produit ou une matière destiné à des fins médicales chez l'homme. Il n'inclut pas les produits d'origine humaine et peut être assisté par des moyens

pharmacologiques ou immunologiques, ainsi que des logiciels nécessaires au bon fonctionnement. Les logiciels spécifiquement utilisés à des fins diagnostiques ou thérapeutiques sont également considérés comme des DM.

Les dispositifs médicaux implantables actifs sont des dispositifs conçus pour être implantés dans le corps humain ou placés dans un orifice naturel.

La définition du dispositif médical est commune à tous les pays membres de l'Union européenne.

Les dispositifs médicaux sont classés en 4 catégories en fonction de leur niveau de danger pour la santé (26) :

La classe I est la classe de risque la plus faible, on retrouve dans cette classe des dispositifs médicaux tels que les béquilles ou encore les électrodes pour ECG.

La classe IIa comprend les dispositifs médicaux à risque potentiel modéré. Elle comprend les aiguilles, les thermomètres et les lentilles de contact...

La classe IIb comprend par exemple les respirateurs et les préservatifs. Elle désigne les dispositifs médicaux à risque potentiel élevé.

La classe III et à contrario de la classe I, la classe de risque la plus élevée. Elle inclut par exemple les pompes cardiaques, les implants mammaires et les pinces à biopsie.

La responsabilité de la classification incombe au fabricant du dispositif médical. Le fabricant suit des règles de classification pour son produit médical, basées sur la directive DM. Pour être vendu dans l'UE, un DM doit respecter les

exigences de sécurité de la directive DM. Pour commercialiser un DM, il faut obtenir le marquage CE qui garantit sa conformité aux normes européennes de sécurité et de santé. Le fabricant doit prouver la sécurité et la santé des patients en créant un dossier valorisant les moyens utilisés. Les dispositifs doivent être conçus pour préserver le bien-être des utilisateurs.

De plus, les dispositifs doivent garantir les performances annoncées par le fabricant et présenter des risques acceptables pour le patient.

Le marquage CE est obtenu par un organisme notifié qui évalue la conformité du produit aux exigences de la directive européenne, sauf pour les DM de classe 1. Après évaluation par l'organisme notifié et dans le cas d'une conformité du DM, la certification est attribuée permettant le marquage CE. Une auto-certification est faite par le fabricant pour les DM de classe 1. En cas de litige sur la classification d'un DM entre l'organisme notifié et le fabricant, l'autorité compétente tranche. Pour les DM de classe I, une décision de police sanitaire peut être prise en cas de non-conformité à la réglementation.

Comme vu précédemment, le secteur du dispositif médical comprend plusieurs acteurs comme : le fabricant, l'organisme notifié, l'autorité compétente et l'utilisateur. Le fabricant est responsable de la conception, fabrication, conditionnement et étiquetage des dispositifs médicaux pour leur mise sur le marché. L'organisme notifié est un tiers chargé d'évaluer la conformité des dispositifs médicaux avec les exigences de la directive DM. Les organismes notifiés doivent être indépendants, intègres, impartiaux et compétents. Ils sont spécialisés dans certaines activités et classes de dispositifs médicaux. L'organisme notifié évalue des dossiers et réalise des audits de fabricants. En France, le LNE/G-MED assume cette fonction.

L'ANSM, autorité compétente en France, contrôle le marché national pour les dispositifs médicaux. L'ANSM participe à la désignation et au contrôle de l'organisme notifié français et assure la surveillance des DM.

La DGCCRF, elle, intervient également pour inspecter la distribution au détail et assure la surveillance pour vérifier les obligations des opérateurs économiques et ce, de la fabrication à la distribution des DM. La DGCCRF gère également les mesures de suspension ou d'interdiction pour non-respect de la législation ou en cas de risque pour la santé.

Le marché du DM est donc un marché strictement réglementé. Mais que représente le marché du DM en France ?

#### B) Le marché du DM français, chiffres clés 2021

Créé en 1987, le syndicat national de l'industrie des technologies médicales rassemble plus de 550 entreprises françaises ou internationales de technologies médicales, y compris numériques, dont la majorité sont des PME/ETI (27). Le Snitem, première organisation française représentant les entreprises de ce secteur, est l'interlocuteur privilégié des Pouvoirs Publics et réalise tous les deux ans une étude qualitative et quantitative sur la filière industrielle des dispositifs médicaux en France, en partenariat avec des organismes tels que Bpifrance ou Eurazeo.

En 2021, le secteur compte 1440 entreprises, dont 91% ont une activité exclusive dans le dispositif médical. Le chiffre d'affaires s'élève à 30,7 milliards d'euros, dont 10 milliards à l'export. Près de 88 000 emplois directs sont recensés, dont 63% des entreprises ont une activité de R&D. Les années 2020 et 2021 ont vu une accélération des usages du numérique dans le secteur. 42% des entreprises développent un dispositif médical connecté ou une solution digitale, et 25% ont déjà un produit similaire.

31% des nouveaux acteurs sont des start-ups axées sur la e-santé. Cette tendance devrait continuer et être prise en compte dans les évaluations réglementaires dû a crise sanitaire qui a souligné l'importance de conserver les fournisseurs locaux de la santé en France. Certaines entreprises ont subi des baisses d'activités en raison des déprogrammations hospitalières, tandis que d'autres ont connu une forte demande en produits tels que les respirateurs, les gants et les gels hydroalcooliques. Cependant, en excluant la dynamique du secteur du diagnostic in vitro et de l'exportation, la filière a enregistré une baisse de chiffre d'affaires.

La crise a souligné l'importance de soutenir les sous-traitants et les fournisseurs locaux pour l'industrie de la santé. Un fabricant de DM emploie en moyenne 15 sous-traitants, sur un total de 650 entreprises actives sur le secteur du DM. Ces entreprises génèrent un chiffre d'affaires de 9 milliards d'euros, dont 25% proviennent du secteur médical. Environ 15 000 salariés œuvrent dans les secteurs de la mécanique, de la plasturgie et de l'électronique liés au médical. 68% des entreprises de DM choisissent des sous-traitants en France, 24% en



Europe et 8% à l'international (USA et Japon). La rareté de matériaux comme les plastiques, les composants électroniques, les semi-conducteurs, l'acier, certains textiles, entraîne des hausses de tarifs supérieures à 50% pour la production de dispositifs médicaux.

Comme nous le dit le président du Snitem, Philippe Chêne, « cette photographie du secteur montre tout le potentiel stratégique et économique de notre filière mais elle révèle aussi ses fragilités ...».

Autre que les DM, les professionnels de santé sont eux aussi soumis à une régulation et à une surveillance encadrant leurs pratiques.

### C) L'encadrement des professionnels de santé

#### *a) Les agences régionales de santé (ARS)*

Les ARS ont pour missions d'assurer des inspections-contrôles dans les domaines de la sécurité sanitaire, du fonctionnement des établissements et des actes médicaux (28). Les secteurs concernés sont la prévention des risques, la protection de la population, la prévention et la promotion de la santé, les soins ambulatoires, hospitaliers, les professions de santé et le médico-social. L'objectif est d'articuler ces missions d'inspections-contrôles avec les politiques nationales de santé.

La sécurité sanitaire comprend les risques liés aux activités de soins, aux produits consommés et aux milieux de vie. Les inspections concernent les établissements de santé et les établissements médico-sociaux pour les déchets à risque infectieux et les légionelles. Des cabinets médicaux, tatoueurs, établissements recevant du public, particuliers, installations techniques publiques ou privées, les agences régionales de santé s'assurent du bon fonctionnement en termes d'effectifs, de permanence médicale et qualification du personnel.

Les missions d'inspections-contrôles dans les établissements de santé portent sur les conditions d'installation et de fonctionnement des activités de soins. Dans les établissements médico-sociaux, la prévention de la maltraitance est essentielle. Les agences régionales collaborent avec l'Assurance maladie et les Ordres professionnels pour surveiller et sensibiliser les professionnels de santé sur la sécurité, la qualité et l'efficacité des soins, notamment les prescriptions médicales, les transports sanitaires, la justification des prestations et la conformité aux recommandations de bonnes pratiques.

*b) La haute autorité de santé (HAS)*

La HAS assure l'accréditation des médecins en établissements de santé en recueillant les déclarations d'événements porteurs de risques médicaux. Elle élabore et valide des référentiels de qualité des soins et des pratiques professionnelles et en assure la diffusion et l'utilisation dans la procédure d'accréditation. Elle veille à la cohérence des initiatives pour l'amélioration de

la qualité de prise en charge des patients. La certification est obligatoire pour tous les établissements de santé. La Haute Autorité de santé évalue la qualité d'un établissement ou de ses pôles, structures internes et activités à l'aide d'indicateurs, de critères et de référentiels portant sur les procédures, les bonnes pratiques cliniques et les résultats des différents services.

c) *L'agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM)*

L'ANSM est l'autorité compétente pour la sécurité des produits de santé, de la fabrication à la commercialisation. Elle effectue des évaluations scientifiques, surveille les laboratoires, réglemente la publicité, inspecte les sites industriels et informe les professionnels de la santé. Elle est compétente pour réglementer les médicaments, produits biologiques, dispositifs médicaux, produits cosmétiques et autres produits de santé.

Ses activités en France et en Union européenne comprennent l'évaluation scientifique, la surveillance continue des effets indésirables, l'inspection des établissements et le contrôle des laboratoires pour la libération de lots de vaccins et de médicaments dérivés du sang.

Ces mesures policières incluent : autorisations ou retraits d'AMM, approbations pour essais cliniques, ATU nominatives ou de cohorte, recommandations d'utilisation temporaire, libération ou retrait de lots de médicaments et désapprobations de dispositifs médicaux sur le marché français, autorisations ou interdictions d'importation, ainsi que permissions de publicité.

d) *L'agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES)*

L'ANSES évalue les risques dans l'alimentation, l'environnement et les lieux de travail par la surveillance, l'alerte, la recherche et l'investigation. Elle évalue tous les risques chimiques, biologiques et physiques et les expositions peuvent survenir à tout moment de la vie d'un individu, que ce soit au travail, lors des déplacements, des loisirs ou de l'alimentation.

L'ANSES surveille donc la sécurité au travail et protège la santé des travailleurs à l'échelle nationale.

En plus de cela, elle évalue les risques et l'efficacité des médicaments vétérinaires, des produits phytopharmaceutiques et des biocides pour les autorisations de mise sur le marché.

e) *L'institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN)*

L'IRSN se concentre sur les risques liés aux rayonnements ionisants, qu'ils soient naturels ou utilisés dans l'industrie et la médecine. Il forme également les professionnels exposés à ces rayonnements et surveille en permanence la radioprotection en contrôlant l'environnement et les travailleurs exposés aux rayonnements ionisants. Le tout en gérant les données dosimétriques et l'inventaire des sources.

#### 4 - EXEMPLES D'EMPLOIE DE LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENT DANS LA STRATÉGIE COMMERCIALE

##### A) Le cas Apple

Dans cette étude (29), les auteurs analysent le succès d'Apple depuis 2003 en utilisant un modèle d'entreprise et en identifiant ses principales limites.

Cette étude présente une évaluation détaillée des forces et des faiblesses du modèle d'entreprise d'Apple, avec une approche holistique.

On y apprend que pour Apple, la concurrence est d'autant plus difficile de part leurs propres produits qui deviennent rapidement obsolètes, la participation d'Apple à des pratiques de travail dangereuses et inhumaines en Chine qui affecte négativement son image de marque et de par sa chaîne d'approvisionnement en contenu qui a été facilement copiée, permettant à des concurrents de créer des plateformes rivales. De plus, la stratégie de vente d'Apple est qualifiée de peu sophistiquée et force les grandes surfaces à rivaliser avec leurs propres magasins, ce qui limite sa croissance.

Malgré tout cela, la source du succès d'Apple est un modèle d'entreprise qui lui permet d'exercer un contrôle inégalé sur sa plateforme multicanal. Ce modèle repose sur l'intégration du contenu (logiciels, médias et applications) et du matériel (ordinateurs portables, téléphones et tablettes) pour stimuler la croissance. Selon Reder (2009) (29), les logiciels d'Apple peuvent être rentables ou non, mais le matériel l'est (p. 199). Par conséquent, le manque d'interopérabilité est essentiel pour le modèle commercial d'Apple, car il permet de maintenir la part de marché des téléchargements numériques et

de dégager des marges élevées de marché des téléchargements numériques et permet de dégager des marges élevées en augmentant le volume des ventes d'appareils matériels(29).

Cette intégration de la plateforme multicanal est maintenue par Apple grâce à des contrats et à des lois sur la propriété intellectuelle, ainsi qu'à des mesures technologiques en tant que stratégie pour régir les actions des utilisateurs en ce qui concerne les ventes. Une stratégie visant à régir les actions des utilisateurs concernant l'achat et l'utilisation de contenu (Reder, 2009)(29). Le contrôle de la multiplateforme permet à Apple de dicter ses conditions à la fois aux fournisseurs et aux clients. Apple s'assure ensuite que les consommateurs sont "verrouillés" sur la plateforme multicanal en imposant des coûts de changement élevés, car le contenu Apple ne peut être lu que sur du matériel Apple.

Ce modèle commercial permet à Apple de "posséder le consommateur", ce qui lui confère un pouvoir inégalé sur sa chaîne d'approvisionnement de bout en bout. La plateforme intégrée est cruciale car elle inscrit la rentabilité dans chaque unité matérielle. Plus précisément, la chaîne d'approvisionnement physique d'Apple ou la fabrication et la distribution d'ordinateurs (MacBook, iBook), de lecteurs de musique (iPod, iPod Touch), téléphones mobiles (iPhones) et les tablettes électroniques (iPads) utilise un modèle d'externalisation standard similaire à celui de la plupart des fabricants d'électronique grand public. En revanche, sa chaîne d'approvisionnement en contenu, c'est-à-dire l'achat et la livraison de musique, de films et d'applications, lie les consommateurs aux appareils Apple. Cette intégration permet à Apple de contrôler la manière dont le contenu est utilisé et

transféré, garantit l'interopérabilité et impose des coûts de changement élevés. Les appareils autres qu'Apple ne lient pas le contenu à l'appareil, ce qui permet aux consommateurs de posséder leur contenu et de changer d'appareil sans frais supplémentaires. En produisant l'appareil et en concevant le logiciel qui le relie à toutes les autres plateformes, Apple est en mesure de contrôler le marché numérique et, par extension, le consommateur.

B) Le cas des banques

Selon une étude (30), plus de 40% des personnes n'ont jamais changé de banque principale et seulement 14% l'ont fait récemment. Les frais élevés sont la principale raison de départ.

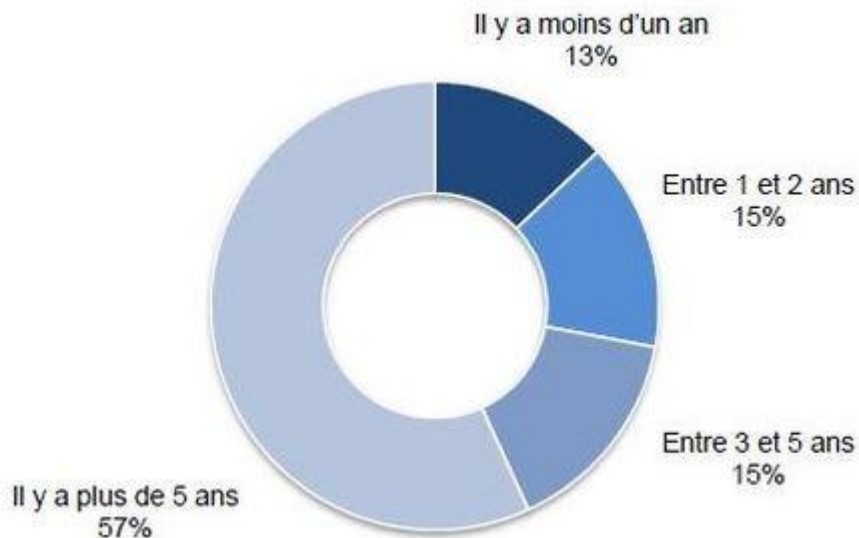


Figure 4: Diagramme répondant à la question « Quand avez-vous ouvert un compte dans une banque pour la dernière fois ? », plus de la moitié des sondés répondent plus de cinq ans. (Crédits : Next Content)

Le 6 février 2017 marque l'entrée en vigueur de l'aide à la mobilité bancaire, créée par la loi Macron. Cette mesure oblige les banques à faciliter le changement de domiciliation bancaire en prenant en charge toutes les formalités pour le nouveau client, y compris la notification à tous les organismes concernés par des prélèvements. Virements automatiques pour salaires, retraite, etc. Le processus ne sera pas aussi facile que pour la portabilité dans la téléphonie mobile, mais l'objectif est d'en être proche. Les Français changent rarement de banque, contrairement à leur opérateur mobile. 42% des Français connectés n'ont jamais changé de banque principale, d'après une enquête de Next Context pour SAB et CGI (30). Ce chiffre atteint 57% chez les moins de 25 ans, qui suivent souvent l'exemple de leurs parents en matière de choix bancaire.

Plus d'un quart des sondés sont prêts à changer de banque, mais seulement 14% l'ont fait en 2 ans, dont 6% dans les 12 derniers mois. Ces chiffres sont similaires à ceux d'un rapport de 2014 sur la portabilité bancaire, estimant environ 3,5 millions de comptes transférés chaque année, soit 4,5% du total. En téléphonie mobile, environ 6 millions de portabilités ont lieu chaque année, pour un nombre similaire de comptes (72 millions de cartes SIM, 71 millions de comptes courants). Selon l'UFC Que Choisir (30), un peu plus de 3% des clients changent de banque, ce qui est inférieur à la moyenne européenne de 8% à 9%. Plus de 57% des Français ont ouvert leur dernier compte il y a plus de cinq ans et plus de 60% possèdent un seul compte bancaire.



Les freins au changement sont l'inertie, la frilosité et l'absence d'envie, plutôt que la supposée complexité (22%). Les clients sont satisfaits (42%) et apprécient de maîtriser les services en ligne de leur banque (33%) ainsi que la proximité de l'agence (32%). 27% pensent qu'il n'y a pas de grande différence entre les banques, ce qui pourrait affecter la fidélité des clients. Les clients changent de banque principalement à cause de l'augmentation des frais (62%) et des offres promotionnelles de la concurrence (32%). Les banques subissent une pression financière en raison des taux d'intérêt bas et des frais de tenue de compte. Seuls 33% connaissent précisément le coût de leur banque principale, 49% ont une idée vague, mais cela ne signifie pas qu'ils ne s'y intéressent pas. Les banques doivent récapituler les frais annuels, mais ils peuvent être multiples et complexes.

Malgré des mesures pour faciliter le changement de banque, les Français sont encore moins nombreux à le faire qu'avant (4,7% en 2020 vs 5,1% en 2019). L'utilisation du dispositif de mobilité bancaire a également diminué en 2020 après la crise sanitaire. Peu de gens changent de banque malgré les discussions à ce sujet. En 2020, l'étude de l'ACPR (31) a révélé que la liquidité bancaire en France n'a pas augmenté. À cause de la crise sanitaire, le taux de résiliation des banques est tombé à 4,7 % en 2020 (contre 5,5 % en 2019). Les banques doivent offrir des services de changement de banque, mais cela échoue souvent. Changer de banque est facile mais délicat. Grâce au Système d'Aide à la Mobilité Bancaire, les clients peuvent transférer automatiquement et gratuitement les débits récurrents lors de l'ouverture d'un nouveau compte. Lancé début 2017 pour promouvoir la

concurrence, son succès est partiel. Seulement 1,25 M de clients changent de banque malgré une baisse du marché, selon l'ACPR. L'étude de Bain & Company montre que le taux de désabonnement était de 4,7 % en 2020 (env. 1,25 M de personnes), après avoir atteint un pic de 5,5 % en 2019. Fermer un compte bancaire peut être difficile. Une lettre RAR refusée par une banque pour éviter le suivi. L'ACPR a constaté des retards de paiement malgré les améliorations (53 jours en moyenne en 2020 contre 93 jours en 2019). Les retards sont dus à des découverts ou non restitutions de moyens de paiement. L'Autorité demande aux banques d'informer les clients sur les règles à suivre pour éviter les blocages. Taux d'échec élevé ! En 2020, le taux de refus de mobilité tourne autour de 9 % (contre 10 % en 2019), d'après l'ACPR. 1 application de mobilité bancaire sur 10 ne fonctionne pas.

En 2022, encore moins de Français ont changé de banque, selon une étude de Bain (32). Cette tendance à la baisse se poursuit depuis 2020. Les jeunes riches sont ceux qui quittent le plus leur banque. En 2023, les Français sont fidèles à leur banque. Selon une étude de Bain & Company sur la banque de détail en France, le taux de clients qui ont changé de banque a diminué à 4,1 % l'année dernière, contre 4,7 % en 2021, le niveau le plus bas depuis 2015. Il diminue depuis la crise sanitaire. Dans un contexte incertain, changer n'est pas opportun, selon Julien Bet, coauteur de l'étude. Les banques ont consolidé leur lien avec les clients, avec un taux de satisfaction stable en 2022, ce qui diminue les départs.

Ce phénomène de résistance au changement dans le domaine de la téléphonie et le domaine bancaire est aussi applicable dans le domaine de la santé.

### C) Le cas dans la santé

Une étude nommée “Pourquoi est-il si difficile de modifier les comportements liés à la santé ?” et dont l'objectif est de démontrer six erreurs courantes commises dans les tentatives de changement de comportement qui ont empêché la mise en œuvre des preuves scientifiques issues de la psychologie et de la sociologie et de proposer une nouvelle approche qui intègre les développements récents dans les sciences du comportement (33).

Dans un contexte où le rôle des comportements en matière de santé dans l'origine de l'épidémie de maladies non transmissibles a motivé les tentatives de changement de comportement. Il est à noter que la plupart des efforts visant à modifier les comportements en matière de santé n'ont eu qu'un succès limité.

Cette étude suggère qu'en matière d'élaboration de politiques, les discussions sur le changement de comportement sont sujettes à six erreurs communes et que ces erreurs ont rendu le changement des comportements liés à la santé beaucoup plus difficile qu'il ne devrait l'être en théorie.

Pour cela, ils ont analysé une vue d'ensemble des tentatives politiques et pratiques visant à modifier les comportements liés à la santé.

Les raisons pour lesquelles les connaissances et l'apprentissage des comportements ont si peu progressé dans la prévention des maladies liées à l'alcool, à l'alimentation et à l'inactivité physique sont examinées, et une autre façon d'envisager les comportements en question est proposée en exploitant les développements récents dans les sciences du comportement

C'est six erreurs concernant la modification les comportements liée à la santé selon l'étude sont les affirmation suivante :

- C'est juste une question de bon sens.
- Il s'agit de faire passer le message.
- C'est simplement une question de connaissance et d'information.
- On peut déterminer le comportement.
- Les gens agissent rationnellement.
- Les gens agissent de manière irrationnelle.
- Il est possible de prédire avec précision.

Les auteurs concluent que prédire et soutenir le changement de comportement n'est ni évident ni basé sur le bon sens. Il faut une science attentive et réfléchie qui comprend la motivation des gens et les pressions sociales et économiques. Comprendre les pressions sociales et économiques pour mieux les aider à changer. Des avancées majeures ont été réalisées récemment.

Il faut aussi prendre en compte les relations entre individus, groupes et institutions comme point de départ. L'exemple du tabagisme comme une pratique partagée entre personnes est parlant, existant au-delà des individus qui la pratiquent. Fumer est une pratique ancienne, tout comme boire de l'alcool. De nouvelles personnes sont régulièrement recrutées pour pratiquer cette activité, qui est maintenue et soutenue au fur et à mesure que les nouvelles recrues apprennent à utiliser le matériel, à se connecter avec d'autres personnes qui fument.

Cette pratique se perpétue à travers le temps et l'espace et évolue seulement lorsque les liens avec d'autres éléments sont rompus et qu'il n'y a plus rien à apprendre. L'activité et ses réseaux sont rompus et changés, par exemple lorsque le tabagisme n'est plus considéré comme une activité glamour et difficile, mais plutôt comme un problème de santé et une activité socialement indésirable. Cela s'est produit des décennies après la mise à disposition des informations scientifiques sur les conséquences mortelles de cette pratique. Avec le changement de pratique, les gens ont également changé. Les gens ont changé avec la pratique. La rupture des liens dans le tabagisme a été la clé de la réussite en santé publique avec la baisse du taux de tabagisme ces dernières décennies. L'industrie et les publicitaires ont été confrontés directement, les gens ont été aidés à gérer leur dépendance et le tabac a été fortement onéreux. Des changements de comportement ont été réalisés dans le cadre d'une approche globale et multifacette pour lutter contre le tabagisme.

Un livre nommé "Who Moved My Cheese?" traduit en français par "Qui a piqué mon fromage ?" de Spencer Johnson (34) a été qualifié par Time Magazine de "livre d'affaires le plus vendu de tous les temps". Il a figuré pendant cinq ans sur la liste des best-sellers du New York Times, avec plus de 26 millions d'exemplaires vendus. En 2011, il a figuré sur la liste du Time Magazine des 25 livres d'affaires les plus influents.(35)

Ce livre raconte l'histoire de deux souris et de deux personnes à la recherche du bonheur, représenté par le "fromage", dans un labyrinthe. Le labyrinthe symbolise la recherche de ce que nous désirons dans la vie. Tout le monde est confronté à des changements dans divers aspects de la vie, tels que le travail, les relations, la santé et les finances. Il faut donc être prêt à accepter et à s'attendre au changement, à prendre les choses en main et à aller de l'avant.

## **PARTIE 2 : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE**

Contexte : En tant qu'étudiant en Master 2 Healthcare Business, j'ai eu l'occasion de réaliser plusieurs stages enrichissants dans le domaine de la santé, notamment dans le secteur de la vente de dispositifs médicaux. Ces stages m'ont permis de développer une solide expertise des enjeux spécifiques liés à la commercialisation de ces dispositifs, ainsi qu'une compréhension approfondie des dynamiques du marché et des défis auxquels sont confrontés les acteurs de cette industrie.

L'intérêt de la problématique : Au cours de mes stages, j'ai constaté que la résistance au changement jouait un rôle crucial dans la stratégie commerciale des entreprises de dispositifs médicaux. En raison de la nature technologique en constante évolution de ces produits, leur adoption par les utilisateurs finaux peut être entravée par divers facteurs tels que les habitudes de travail, les préférences individuelles et les contraintes budgétaires. Comprendre et gérer efficacement cette résistance au changement est donc essentiel pour les entreprises qui souhaitent réussir dans le marché concurrentiel des dispositifs médicaux.

Raison du choix de la problématique : Grâce à mes expériences de stage dans le domaine de la vente de dispositifs médicaux, j'ai été confronté de près aux défis liés à la résistance au changement. Cela m'a incité à approfondir mes connaissances sur cette question cruciale pour le succès commercial des entreprises du secteur de la santé. Mon objectif à travers ce

mémoire est de contribuer à l'avancement des connaissances en examinant plus en détail la place de la résistance au changement dans la stratégie commerciale des ventes de dispositifs médicaux en France.

En combinant mon parcours académique et mes expériences professionnelles, je suis convaincu que cette recherche apportera des éclairages pertinents et des recommandations pratiques pour les professionnels de l'industrie, afin de mieux appréhender les enjeux liés à la résistance au changement et de développer des stratégies commerciales adaptées pour surmonter ces obstacles.

Objectif : Cette étude a pour objectif d'explorer l'influence de la résistance au changement sur la stratégie commerciale dans le secteur de la vente de dispositifs médicaux en France. Pour atteindre cet objectif, une approche méthodologique combinant des questionnaires destinés aux commerciaux et aux utilisateurs de dispositifs médicaux, ainsi qu'une entrevue avec une experte en vente de ces dispositifs, a été adoptée.

Méthodologie choisie : Nous avons choisi une approche méthodologique mixte, en combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Les questionnaires ont été utilisés pour recueillir des données quantitatives, permettant d'évaluer la perception de la résistance au changement chez les commerciaux et les utilisateurs de dispositifs médicaux, ainsi que pour obtenir des informations sur les stratégies commerciales mises en œuvre. L'entrevue avec l'experte en vente de dispositifs médicaux a été réalisée dans le but d'approfondir notre



compréhension des enjeux liés à la résistance au changement et à la stratégie commerciale.

Participants : Cette étude a inclus deux groupes de participants distincts : les commerciaux travaillant dans la vente de dispositifs médicaux et les utilisateurs de ces dispositifs. Les commerciaux ont été sélectionnés en fonction de leur expérience, de leur connaissance des dispositifs médicaux et de leur implication dans les processus de vente. Les utilisateurs de dispositifs médicaux ont été recrutés parmi les professionnels de la santé qui utilisent régulièrement ces dispositifs dans leur pratique clinique.

Déroulement : La collecte des données s'est effectuée à l'aide de questionnaires en ligne distribués aux commerciaux et aux utilisateurs de dispositifs médicaux. Les questionnaires ont été diffusés par le biais de canaux professionnels appropriés. Les participants ont été invités à répondre de manière anonyme, en partageant leur expérience, leur perception de la résistance au changement et leurs stratégies commerciales.

L'entrevue avec l'experte en vente de dispositifs médicaux a été menée sous forme d'un entretien structuré. L'expertise de cette personne dans le domaine de la vente de dispositifs médicaux et sa connaissance approfondie des problématiques liées à la résistance au changement ont été des critères de sélection. L'entretien a été enregistré avec le consentement de l'experte, puis retranscrit afin d'être analysé ultérieurement. Une fois les questionnaires et l'entrevue terminés, les données ont été collectées et analysées.

### PARTIE 3: ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

#### 1- POPULATION DES RÉPONDANTS :

La première partie de notre analyse des résultats concerne la population des répondants, en se basant sur les premières questions des questionnaires qui ont permis d'identifier ces derniers.

Voici une présentation de la population répondantes :

#### Répartition par genre :

Vous êtes ?

87 réponses

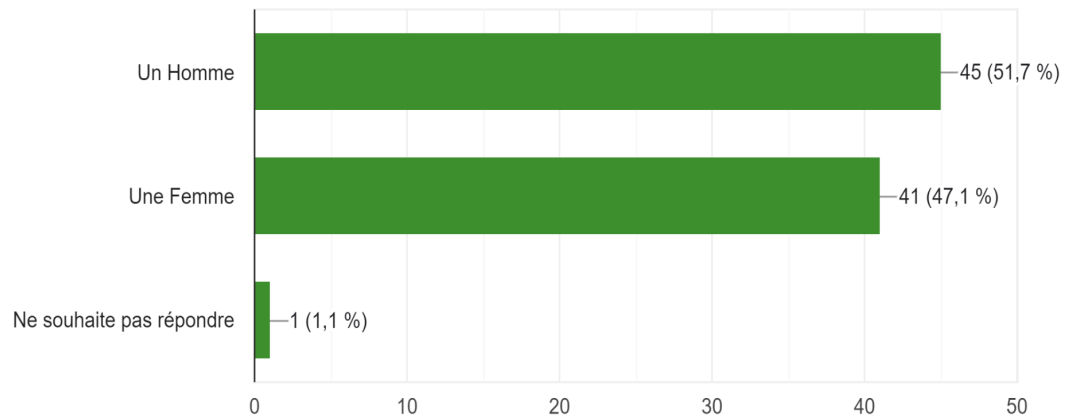


Figure 5 : Répartition par genre des commerciaux

Vous êtes  
66 réponses

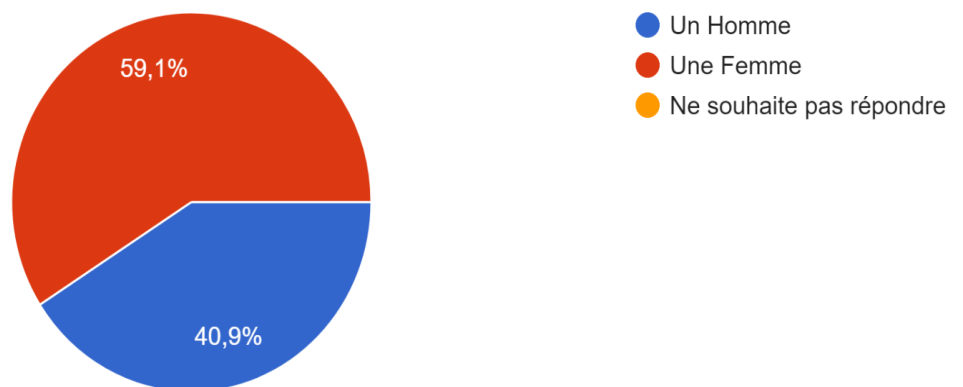


Figure 6 : Répartition par genre des utilisateurs

Dans le questionnaire destiné aux commerciaux de dispositifs médicaux, nous avons obtenu 87 réponses, dont 45 hommes (51,7%), 41 femmes (47,1%) et 1 personne n'ayant pas souhaité répondre (Figure 5). Nous noterons que la participation des femmes est très légèrement moins importante que celle des hommes au sein de la population des commerciaux de dispositifs médicaux.

Dans le questionnaire portant sur les utilisateurs de dispositifs médicaux, nous avons reçu 66 réponses, avec une répartition de 39 femmes (59,1%) et 27 hommes (40,9%) (Figure 6). Nous notons donc une légère surreprésentation des femmes au sein de notre population des utilisateurs de dispositifs médicaux.

Répartition par tranches d'âge :

Dans le cadre de l'étude, 153 personnes ont été interrogées par le biais de deux questionnaires (Annexe 4 et Annexe 5).

- Pour le questionnaire des commerciaux, parmi les 87 répondants, nous avons identifié 28 personnes âgées de 18 à 25 ans (32,2%), 28 personnes âgées de 25 à 40 ans (43,7%) et 21 personnes âgées de 40 à 60 ans (24,1%) (Figure 7). Cette répartition démontre une certaine diversité d'âge parmi les commerciaux malgré que la population de plus de 60 ans ne soit pas représentée.

Dans quelles tranches d'âge vous situez-vous ?

87 réponses

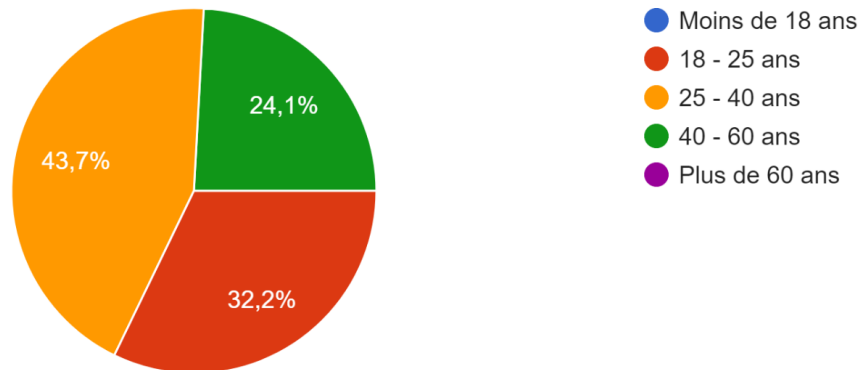


Figure 7: Répartition par tranches d'âge chez les commerciaux

- Dans le questionnaire des utilisateurs de dispositifs médicaux, sur les 66 réponses obtenues (Figure 8), nous avons noté la participation d'une personne âgée de 18 à 25 ans (1,5%), 37 personnes âgées de 25 à 40 ans (56,1%), 25 personnes âgées de 40 à 60 ans (37,9%) et 3 personnes de plus de 60 ans (4,5%). Cette répartition d'âge met en évidence une majorité de répondants dans la tranche d'âge de 25 à 40 ans, ainsi qu'une population de plus de 60 ans très sous-représentée.

Dans quelles tranches d'âge vous situez-vous ?

66 réponses

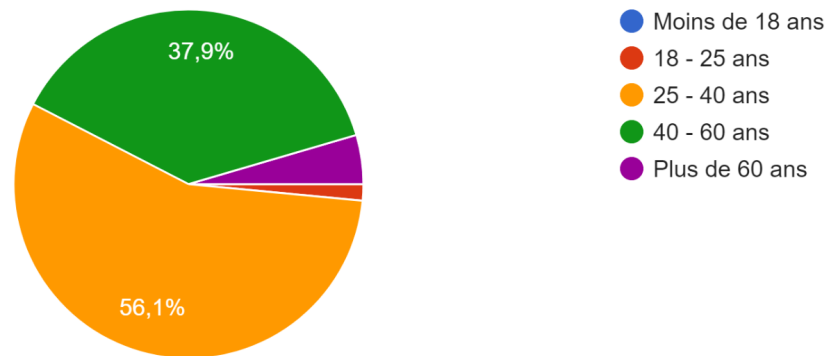


Figure 8 : Répartition par tranches d'âge chez les utilisateurs

Niveau de compétence :

En ce qui concerne le niveau de compétence des commerciaux (Figure 9) , nous avons observé, parmi les 87 répondants, 16 débutants (18,4%), 29 juniors (33,3%), 19 confirmés (21,8%) et 23 experts (26,4%). Cette répartition met en évidence une diversité de niveaux d'expérience parmi les commerciaux.

Quel est votre niveau de compétence ?

87 réponses

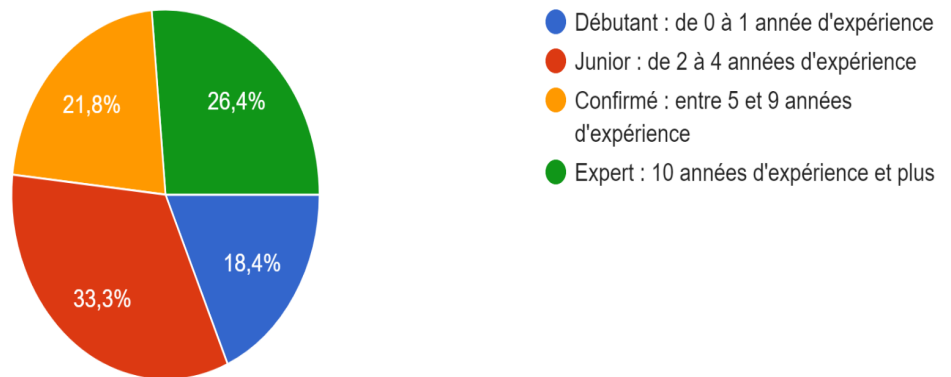


Figure 9 : Niveau de compétence chez les commerciaux

Pour les utilisateurs de dispositifs médicaux (Figure 10), sur les 66 réponses, vous avez obtenu 3 débutants (4,5%), 18 juniors (27,3%), 19 confirmés (28,8%) et 26 experts (39,4%). Cette répartition démontre une présence significative d'utilisateurs experts, ce qui indique un niveau élevé de familiarité et de connaissances dans l'utilisation des dispositifs médicaux.

Quel est votre niveau de compétence ?

66 réponses

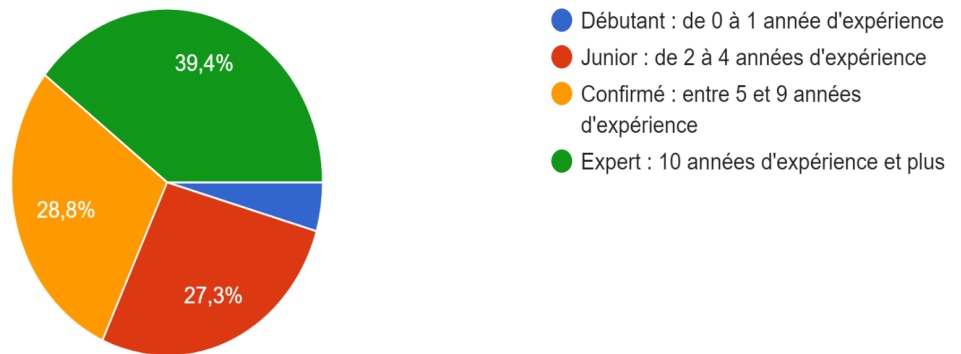


Figure 10 : Niveau de compétence chez les utilisateurs

## 2- CONNAISSANCE DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT :

### Familiarité avec le concept de la résistance au changement :

Dans le questionnaire destiné aux commerciaux, nous avons constaté que 80,5%, soit 70 des commerciaux ont répondu "Oui" lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient déjà entendu parler de la résistance au changement (Figure 11). Cela suggère que nous avons une prise de conscience significative de ce concept parmi les professionnels de la vente de dispositifs médicaux. En revanche, nous avons également noté que 19,5%, soit 17 des 87 commerciaux, ont répondu "Non", indiquant qu'ils n'avaient pas encore été exposés ou n'étaient pas familiers avec le concept de résistance au changement.

Aviez-vous déjà entendu parler de la résistance au changement ?

87 réponses

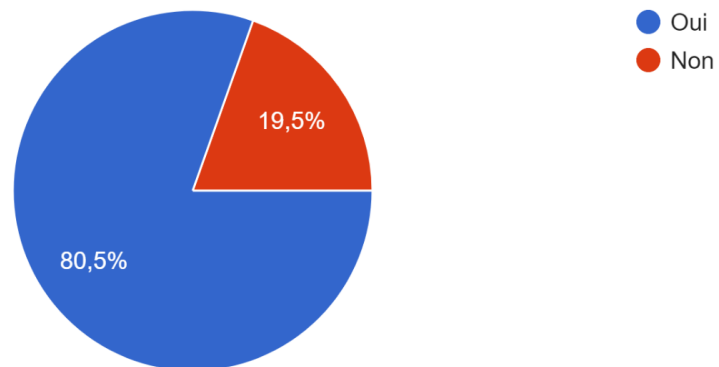


Figure 11 : Familiarité de la résistance au changement chez les commerciaux



Pour savoir si les commerciaux n'avaient pas encore été exposés à la résistance au changement ou s'ils n'étaient pas familiers avec ce concept, nous leur avons également demandé s'ils faisaient face à de la résistance au changement dans le cadre de leur pratique commerciale (Figure 12).

Faite vous face à de la résistance au changement dans le cadre de votre pratique commercial ?  
87 réponses

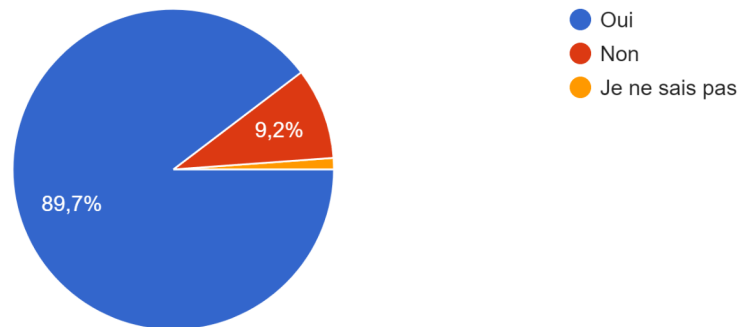


Figure 12 : Résistance au changement et pratique professionnel chez les commerciaux

Lorsque nous avons interrogé les commerciaux sur leur expérience en matière de résistance au changement dans leur pratique commerciale (Figure 12), parmi les 87 commerciaux ayant répondu à cette question, nous avons constaté que 89,7% d'entre eux soit 78 personnes ont indiqué faire effectivement face à de la résistance au changement.

Ces résultats soulignent clairement l'importance de la résistance au changement dans le domaine de la vente de dispositifs médicaux.

D'autre part, 9,2% des commerciaux (soit 8 personnes) ont déclaré ne pas faire face à de la résistance au changement. Bien que cette proportion soit relativement faible.

Il convient également de noter qu'une petite proportion de commerciaux, soit 1,1%, ont répondu "Je ne sais pas" à cette question. Cette réponse suggère une certaine incertitude ou un manque de clarté quant à la présence de résistance au changement dans leur pratique commerciale.

En croisant les résultats, nous constatons que sur les 17 commerciaux disant ne pas avoir entendu parler de la résistance au changement, 8 disent ne pas avoir été exposé au phénomène. 9 commerciaux auraient donc bien répondu par méconnaissance du concept. Chez les utilisateurs de dispositifs médicaux, nous avons interrogé les participants sur leur familiarité avec ce concept (Figure 13). Parmi les 66 utilisateurs ayant répondu à cette question, 68,2% d'entre eux (soit 45 personnes) ont déclaré avoir déjà entendu parler de la résistance au changement.

Ces résultats indiquent qu'une majorité significative d'utilisateurs de dispositifs médicaux ont une certaine connaissance de la résistance au changement. Cette prise de conscience peut être influencée par leur expérience personnelle, des informations professionnelles ou des discussions avec des professionnels de la santé. Cette connaissance préalable de la résistance au changement peut avoir un impact sur leurs attitudes et comportements lorsqu'ils sont confrontés à des changements liés à l'utilisation de dispositifs médicaux.

D'autre part, 31,8% des utilisateurs, soit 21 personnes, ont répondu ne pas avoir entendu parler de la résistance au changement. Ces résultats soulignent qu'il existe une proportion non négligeable d'utilisateurs de dispositifs médicaux qui sont moins familiers avec le concept de résistance au changement.

Aviez-vous déjà entendu parler de la résistance au changement ?

66 réponses

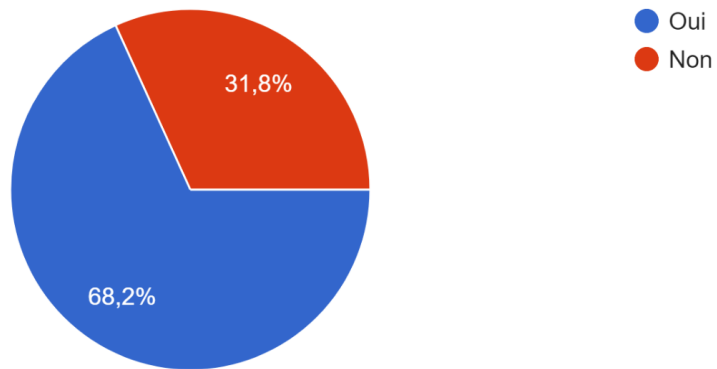


Figure 13 : Familiarité de la résistance au changement chez les utilisateurs

En établissant un lien avec les réponses précédentes des commerciaux, nous constatons que la majorité des commerciaux (80,5%) ont déjà entendu parler de la résistance au changement. Cela suggère que les commerciaux ont une meilleure connaissance de ce concept par rapport aux utilisateurs de dispositifs

médicaux. Cette disparité peut être attribuée à leur formation professionnelle, à leur expérience sur le terrain et à leur interaction régulière avec des clients confrontés à des changements dans l'utilisation de dispositifs médicaux.

Lors de l'entretien expert, avec Mme De Gaetano nous rapporte au sujet de l'assujettissement à la résistance au changement de la part des clients qu'elle a pu avoir durant sa carrière que cela dépendait des profils et des personnalités, certains profils sont plus enclins à ne pas aimer le changement à différent niveau comme au niveau tarifaire ou de par le changement de pratique par exemple, ce qui d'après elle est compréhensible. Elle conclut néanmoins que **“souvent les et les clients sont plus réfractaires”**. De plus, elle ajoute qu'il **“y a eu beaucoup de changements au sein des entreprises et notamment dans l'industrie du DM et je pense que là quand même les clients commencent à le comprendre, il y a une certaine résistance, mais le process est en train de démarrer”**. Nous indiquant que le milieu du dispositif médical est soumis à de nombreux changements, ce faisant, les utilisateurs assimilent de plus en plus la notion de résistance au changement ce qui expliquerait les 68,2% des utilisateurs interrogés qui disent connaître la notion de résistance au changement.

Les conséquences de la résistance au changement :

Dans un premier temps nous allons analyser les réponses sur les conséquences de la résistance au changement du point de vue des commerciaux afin d'avoir les conséquences perçue.

Les conséquences évaluées dans le questionnaire sont entre autres, les chances de réussir la vente et la vitesse de cette dernière. Pour se faire, nous examinons les réponses des commerciaux à travers les réponses aux questions : Pensez-vous que la vente d'un dispositif médical a moins de chance d'aboutir si elle nécessite un changement de la part de votre client ? (Figure 14); Pour un nouveau dispositif médical sur le marché, vers qui iriez-vous dans un premier temps pour vendre au plus vite ? (Figure 15); Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ? (Figure 16).

Pensez-vous que la vente d'un dispositif médical a moins de chance d'aboutir si elle nécessite un changement de la part de votre client ?

87 réponses

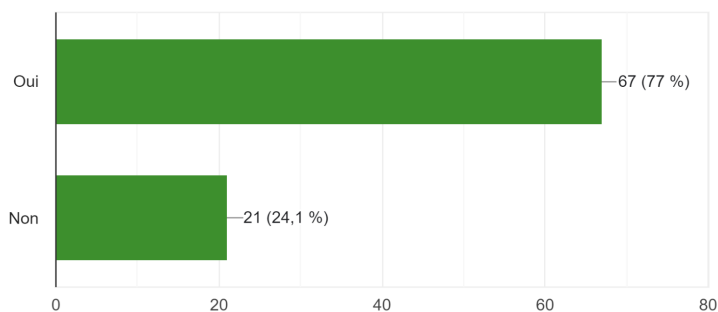


Figure 14 : Réponses à la question : Pensez-vous que la vente d'un dispositif médical a moins de chance d'aboutir si elle nécessite un changement de la part de votre client ?

Dans le même cas, vers qui iriez-vous dans un premier temps pour vendre au plus vite ?  
87 réponses

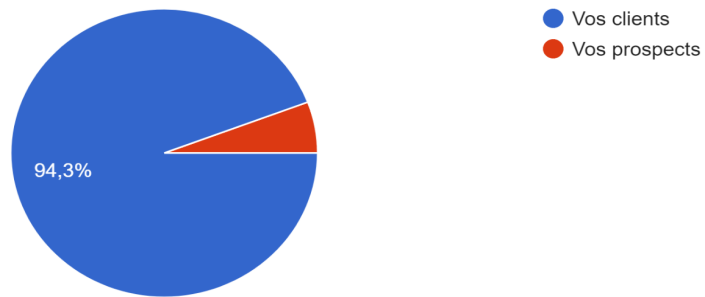


Figure 15 : Réponses à la question : Pour un nouveau dispositif médical sur le marché, vers qui iriez-vous dans un premier temps pour vendre au plus vite ?

Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ?  
87 réponses

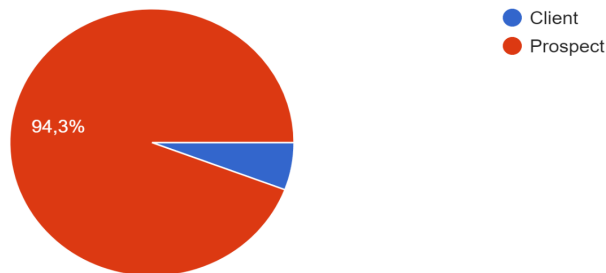


Figure 16 : Réponses à la question : Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ?

Lorsqu'on leur a demandé si la vente d'un dispositif médical avait moins de chances d'aboutir si elle nécessitait un changement de la part du client, la grande majorité des commerciaux (77%) parmi les 87 répondants ont répondu par l'affirmative. Cela suggère que la résistance au changement peut représenter un obstacle à la vente de dispositifs médicaux, car les clients peuvent hésiter à adopter de nouvelles pratiques ou technologies.

Lorsqu'on leur a demandé vers qui ils se tourneraient en premier pour réaliser une vente rapide dans un tel scénario, la plupart des commerciaux (94,3%) ont indiqué qu'ils privilégieraient leurs clients existants. Seulement une petite minorité (5,7%) a mentionné qu'ils se concentreraient davantage sur les prospects. Cela souligne l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les clients existants, car ils sont perçus comme plus ouverts à l'adoption de nouveaux dispositifs médicaux.

Les réponses à la question de savoir s'il y a davantage de résistance à la vente de dispositifs médicaux chez les clients ou les prospects sont similaires à celles de la question précédente. Les commerciaux ont indiqué que la résistance à la vente est perçue de manière similaire, que ce soit chez les clients existants ou chez les prospects. Cela met en évidence la nécessité d'identifier et de gérer la résistance au changement, quels que soient les types de clients, afin d'optimiser les chances de succès dans la vente de dispositifs médicaux.

En combinant ces résultats, il apparaît que les commerciaux perçoivent la résistance au changement comme ayant un impact sur la vente de dispositifs

médicaux. Ils estiment que les ventes sont moins susceptibles de réussir si elles impliquent un changement du côté du client. De plus, ils privilégient généralement leurs clients existants pour réaliser des ventes rapides, reconnaissant ainsi leur plus grande ouverture à l'adoption de nouveaux dispositifs médicaux. Enfin, la résistance à la vente est perçue de manière similaire chez les clients existants et les prospects.

Ces résultats soulignent l'importance pour les commerciaux de comprendre les réticences des clients face au changement et de développer des stratégies adaptées pour atténuer cette résistance. Une approche axée sur la gestion de la résistance au changement et le renforcement des relations avec les clients existants peut favoriser le succès de la vente de dispositifs médicaux.

Dans un second temps, lorsque nous avons demandé aux utilisateurs de dispositifs médicaux s'ils possédaient un téléphone portable Android ou iOS, nous avons constaté que la majorité des utilisateurs (57,6 %) avaient un téléphone Android, tandis que 40,9 % utilisaient le système d'exploitation iOS d'Apple. Une seule personne (1,5 %) a indiqué ne pas savoir quel système d'exploitation elle utilisait. Parmi ceux qui ont déclaré utiliser un iPhone (27 personnes), 23 d'entre eux ont exprimé leur intention de ne pas changer de système d'exploitation, tandis que 4 personnes ont répondu "je ne sais pas".

En ce qui concerne la question de savoir s'ils changeraient de système d'exploitation s'ils devaient changer de téléphone portable, la majorité des répondants (59,1 %) soit 39 utilisateurs ont déclaré qu'ils ne changeraient pas de système d'exploitation. Parmi les utilisateurs d'iPhone, la plupart d'entre eux



(23 sur 27) ont confirmé qu'ils ne prévoyaient pas de changer de système d'exploitation. Cela suggère une forte fidélité à iOS parmi ces utilisateurs.

En prenant en compte ces données supplémentaires, il est évident que les utilisateurs d'iPhone sont généralement très attachés à leur système d'exploitation et montrent une réticence marquée à passer à un autre système. La grande majorité des utilisateurs d'iPhone interrogés ne souhaitent pas changer de système d'exploitation, ce qui peut être attribué à divers facteurs tels que la familiarité, la satisfaction ou les avantages spécifiques offerts par iOS. Il est intéressant de noter que très peu de personnes ayant un iPhone ont exprimé une incertitude quant à un éventuel changement, ce qui renforce l'idée de leur préférence et de leur attachement à iOS.

Dans le cadre d'un renouvellement de matériel, pour des caractéristiques et prix équivalent, changeriez-vous de fournisseur ?

66 réponses

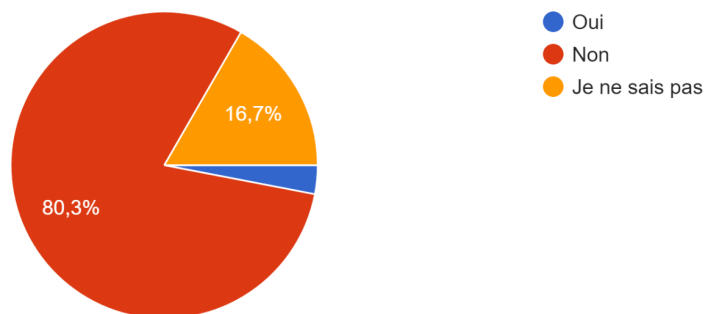


Figure 17 : Réponses à la question : Dans le cadre d'un renouvellement de matériel, pour des caractéristiques et prix équivalents, changeriez-vous de fournisseur ?

En analysant les réponses des utilisateurs de dispositifs médicaux à la question "Dans le cadre d'un renouvellement de matériel, pour des caractéristiques et prix équivalents, seriez-vous enclin à changer de fournisseur ?" (Figure 17), nous avons observé les résultats suivants : 53 personnes ont répondu par la négative, ce qui représente 80,3% des répondants. Deux personnes ont répondu par l'affirmative, soit 3% des répondants, et 11 personnes ont répondu "je ne sais pas", soit 16,7%.

En faisant le lien avec l'analyse précédente concernant la fidélité des utilisateurs d'iPhone à leur système d'exploitation, nous pouvons constater une similitude dans le comportement des utilisateurs de dispositifs médicaux. Dans les deux cas, une grande majorité des répondants ont exprimé leur réticence à changer, que ce soit de système d'exploitation pour les utilisateurs d'iPhone ou de fournisseur pour les utilisateurs de dispositifs médicaux.

Ces résultats suggèrent une certaine résistance au changement de la part des utilisateurs, qui semblent préférer rester fidèles à leur fournisseur actuel malgré des caractéristiques et des prix équivalents. Cette fidélité peut être attribuée à différents facteurs tels que la confiance établie avec le fournisseur, la satisfaction des produits ou services fournis, ainsi que la perception de la qualité et de la fiabilité.

Notre experte Mme De Gaetano nous donne un complément d'information à ce sujet : **“dans le milieu, c'est sûr qu' on a très vite des habitudes et et les habitudes, souvent pour un commercial, elles peuvent être synonyme, tu vois de confort”, “on a du mal à lâcher ces acquis”**. Cependant même si les

commerciaux sont également assujettis à la résistance au changement dans leur pratiques qui doivent s'adapter à leurs interlocuteurs. Pour le cas de notre experte "**résister à un changement te fait pas évoluer**". Nous comprenons que dans le cas de sa pratique de commercial, malgré le confort que ses habitudes peuvent lui ramener, elle va au-delà de sa zone de confort pour atteindre ses objectifs.

### 3- ADAPTATION/STRATÉGIQUE :

Dans cette partie consacrée à l'adaptation stratégique, nous nous penchons sur les réponses des participants à différentes questions clés. Ce qui nous permettra de mesurer leur disposition à ajuster leur stratégie de vente ainsi que le niveau de satisfaction par les utilisateurs vis-à-vis des dispositifs médicaux actuels et leur volonté de changer de dispositifs, même si cela implique un changement d'habitudes. Ces informations nous permettront de mieux comprendre les attentes des commerciaux et des utilisateurs en matière d'adaptation et d'ajustement stratégique dans le domaine des dispositifs médicaux.

Concernant les réponses à la question : "Adaptez-vous votre stratégie de vente pour un nouveau dispositif médical sur le marché ?" (Figure 18)

Sur les 87 réponses obtenues auprès des commerciaux, une grande majorité de 74 personnes (85,1%) ont exprimé leur disposition à ajuster leur stratégie de vente en fonction des caractéristiques et des besoins spécifiques d'un nouveau dispositif médical. Ce résultat met en évidence et confirme une attitude positive

des commerciaux envers l'adaptation, démontrant leur volonté d'optimiser leurs performances commerciales et de répondre aux évolutions du marché.

Adapteriez-vous votre stratégie vente pour nouveau dispositif médical sur le marché ?

87 réponses

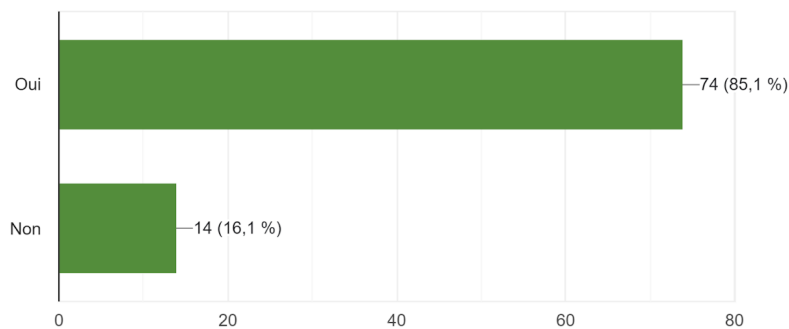


Figure 18 : Réponses à la question : Adapteriez-vous votre stratégie de vente pour un nouveau dispositif médical sur le marché ?

Avant d'évaluer la propension au changement aux utilisateurs, nous devons dans un premier temps connaître leur satisfaction actuelle en leur demandant : "Êtes-vous satisfait de vos dispositifs médicaux actuels ?" (Figure 19)

Parmi les 66 utilisateurs ayant répondu à cette question, une majorité significative de 51 personnes (77,3%) s'est déclarée satisfaite de leurs dispositifs médicaux actuels. Cette satisfaction peut résulter de différents facteurs tels que la performance, la qualité ou les fonctionnalités des dispositifs en question. Toutefois, il convient de noter que près d'un quart des utilisateurs (22,7%) ont exprimé leur insatisfaction, soulignant ainsi l'importance d'accorder

une attention particulière à leurs besoins et préférences lors de l'introduction de nouveaux dispositifs médicaux sur le marché.

Êtes-vous satisfait de vos dispositifs médicaux actuels ?  
66 réponses

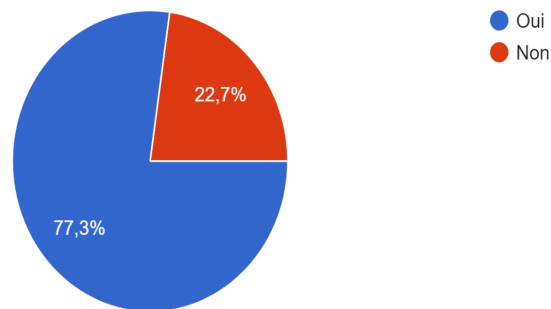


Figure 19 : Réponses à la question : "Êtes-vous satisfait de vos dispositifs médicaux actuels ?"

Une fois la satisfaction actuelle évaluée suit la question : "Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement ?" (Figure 20). Parmi les 66 utilisateurs interrogés, une nette majorité de 59 personnes (89,4%) a exprimé sa volonté de changer l'un de ses dispositifs médicaux actuels. Cette disposition au changement peut être motivée par des facteurs tels que l'obsolescence des dispositifs, l'émergence de technologies plus avancées ou la disponibilité de dispositifs offrant de meilleures fonctionnalités. Ces résultats témoignent d'une ouverture des utilisateurs aux innovations et aux améliorations dans le domaine des dispositifs médicaux.

Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement ?

66 réponses

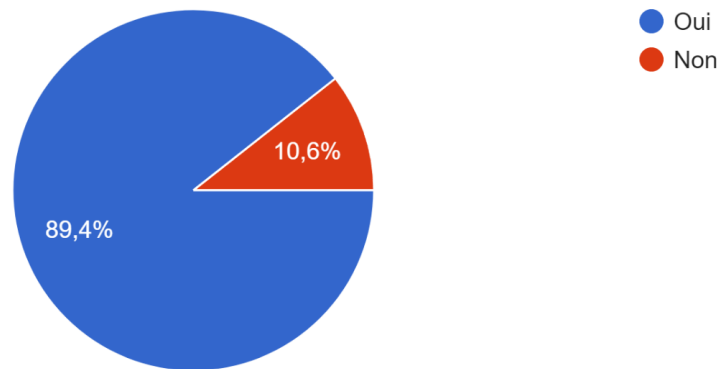


Figure 20 : Réponses à la question : Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement ?

Nous reposons la même question en ajoutant cette fois un facteur contribuant à la résistance au changement : "Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement si cela entraîne un changement de vos habitudes ?" (Figure 21)

En ce qui concerne un changement de dispositif médical impliquant une adaptation des habitudes des utilisateurs, les réponses varient. Parmi les 66 participants, 40 personnes (60,6%) ont indiqué être prêtes à modifier leurs habitudes. Cependant, 18 personnes (27,3%) ont exprimé leur réticence à

changer leurs habitudes, tandis que 8 personnes (12,1%) ont répondu "je ne sais pas".

Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement si cela entraîne un changement de vos habitudes ?

66 réponses

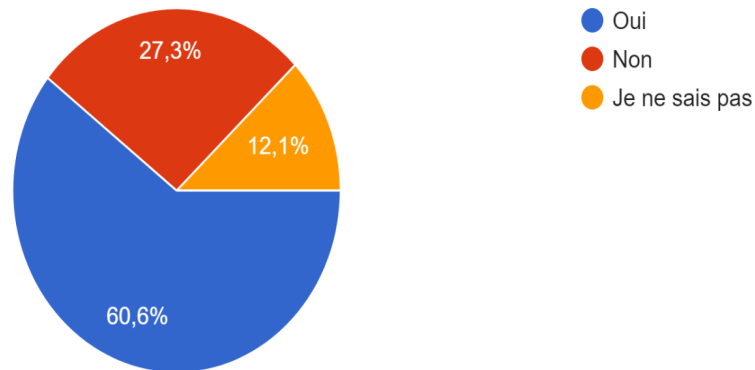


Figure 21 : Réponses à la question : Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement si cela entraîne un changement de vos habitudes ?

Il est intéressant de souligner que lorsqu'on a posé la question aux utilisateurs de dispositifs médicaux s'ils étaient prêts à changer l'un de leurs dispositifs actuels, on a obtenu une majorité de réponses positives avec un taux de 89,4%. Cependant, lorsque le facteur contribuant à la résistance au

changement a été ajouté à la question, en demandant si le changement entraînerait une modification de leurs habitudes, le pourcentage de personnes prêtes à changer est passé à 60,6%.

Cette observation suggère que l'ajout du facteur de changement des habitudes a diminué la disposition des utilisateurs à envisager un changement de dispositif médical. Cela met en évidence l'importance de prendre en compte les éléments de résistance au changement lors de la conception et de la promotion de nouveaux dispositifs médicaux. Les fabricants et les fournisseurs peuvent mettre en place des stratégies pour atténuer ces résistances en fournissant des informations claires sur les avantages et les bénéfices du nouveau dispositif, en offrant un support adapté à la transition et en mettant en évidence les cas de réussite liés à l'adaptation.

Malgré cette baisse de propension à changer, nous pouvons observer une corrélation intéressante entre les réponses des commerciaux et celles des utilisateurs. La grande majorité des commerciaux (85,1%) se disent prêts à adapter leur stratégie de vente pour un nouveau dispositif médical sur le marché. Cela indique une ouverture à l'adaptation et une volonté d'ajuster leur approche pour atteindre leurs objectifs de vente. D'autre part, du point de vue des utilisateurs, une majorité significative (77,3%) se déclare satisfaite de leurs dispositifs médicaux actuels. Cependant, malgré cette satisfaction, une proportion importante d'utilisateurs (89,4%) serait prête à changer l'un de leurs dispositifs médicaux actuels.. Lorsqu'on examine la question du changement de dispositifs médicaux en lien avec un changement d'habitudes, nous constatons que la majorité des utilisateurs (60,6%) se montre prête à changer, même si



cela implique une adaptation de leurs habitudes. Cela suggère une flexibilité chez les utilisateurs et une certaine disposition à sortir de leur zone de confort pour bénéficier des avantages offerts par de nouveaux dispositifs médicaux. En combinant ces résultats, nous pouvons dire que les commerciaux peuvent trouver un terrain favorable chez les utilisateurs, qui se montrent ouverts à l'adaptation et prêts à envisager de nouvelles solutions.

En complément, notre experte commerciale Mme de Gaetano, “pense qu'aujourd'hui, il faut avoir une autre approche” elle nous dit en parlant des commerciaux dans la vente de dispositif médicaux que “ Nous aussi, on a changé notre approche. On a changé notre façon de vendre”.D’après elle, ‘la stratégie peut être la même après avec des approches différentes en fonction du produit” mais il faut s’adapter au client et la bonne approche serait de “c'est de connaître son client, connaître les besoins de son client, comment aider son client”.

#### 4- RELATION COMMERCIALE ET SUIVI DES CLIENTS :

Afin de bien connaître son client, ses besoins et de savoir comment l'aider, il convient d'avoir une certaine relation et de suivre son clients. Dans cette partie consacrée à la relation commerciale et au suivi des clients, nous avons analysé les réponses à plusieurs questions afin de comprendre les pratiques et les interactions entre les commerciaux et les utilisateurs de dispositifs médicaux.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'accompagnement et le suivi des clients lors de la vente d'un dispositif médical nécessitant un changement (Figure 22), il est intéressant de noter que la grande majorité des commerciaux (71,3%) ont répondu accompagner et suivre leurs clients. Cela démontre leur volonté de soutenir les clients tout au long du processus de changement, ce qui peut favoriser une transition et une acceptation plus facile des nouveaux dispositifs médicaux.

Accompagnez-vous et suivez-vous vos clients lors de la vente d'un dispositif médical nécessitant un changement ?

87 réponses

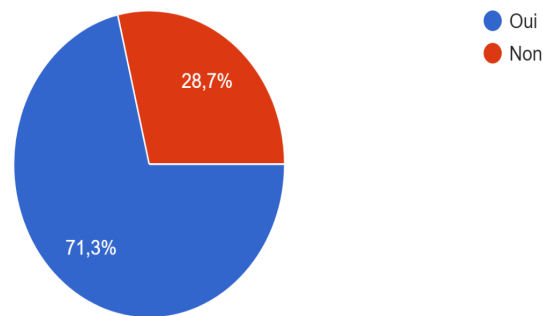


Figure 22 : Réponses à la question : Accompagnez-vous et suivez-vous vos clients lors de la vente d'un dispositif médical nécessitant un changement ?

Lorsque nous examinons les résultats de la question sur la fréquence des visites aux clients, nous constatons qu'une partie des commerciaux (32,2%) ne rendent pas du tout visite à leurs clients en cas de changement de dispositif médical. Parmi ces répondants, la grande majorité (29,9% sur les 87 répondants) n'effectue aucune visite client, ce qui peut indiquer une approche

plus axée sur la communication à distance ou sur d'autres formes d'interaction avec les clients.

De plus, les résultats que les 28,7% des commerciaux qui n'accompagnent pas et qui ne suivent pas leurs clients sont en fait répartis parmi les 32,2% des commerciaux qui ne rendent pas du tout visite à leurs clients en cas de changement de dispositif médical. Nous comprenons donc que l'accompagnement et le suivi des clients pour les commerciaux rendant visite à leur client est une pratique d'autant plus présente.

En ce qui concerne la fréquence des visites aux clients (Figure 23), nous avons constaté que parmi les 65 commerciaux qui rendent visite à leurs clients, la majorité (58,5%) effectue ces visites au moins une fois par mois. Certains commerciaux (15,4%) vont même jusqu'à rendre visite à leurs clients une fois par semaine. Ces chiffres témoignent de l'importance accordée par les commerciaux à maintenir une relation régulière avec leurs clients, ce qui favorise un suivi attentif et une compréhension approfondie des besoins et des préférences des clients.

À quelle fréquence rendez-vous visite à un même client ?  
65 réponses

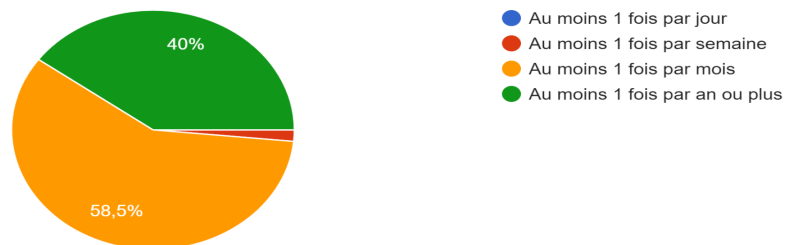


Figure 23 : Réponses à la question : À quelle fréquence rendez-vous visite à un même client ?

En ce qui concerne les utilisateurs, nous avons exploré la question de la fréquence des veilles technologiques. Les résultats ont révélé que près de la moitié des utilisateurs (57,6%) ne réalisent pas de veilles technologiques de manière régulière. En revanche, certains utilisateurs (24,2%) effectuent ces veilles tous les deux ans ou plus, tandis qu'un autre groupe (18,2%) les réalise annuellement. Ces résultats soulignent l'importance de sensibiliser davantage les utilisateurs aux avancées technologiques dans le domaine des dispositifs médicaux, afin de les informer des dernières innovations et des possibilités qui s'offrent à eux.

À quel rythme effectuez-vous des veilles technologiques ?

66 réponses



Figure 24 : Réponses à la question : À quel rythme effectuez-vous des veilles technologiques ?

Enfin, lorsqu'il s'agit de rencontrer les commerciaux, une grande majorité des utilisateurs (74,2%) déclarent les rencontrer. Cette interaction régulière entre les utilisateurs et les commerciaux est un aspect positif, car elle favorise une communication directe, des échanges d'informations et un suivi personnalisé des besoins et des préoccupations des utilisateurs.

En somme, les réponses à ces questions dans la partie sur la relation commerciale et le suivi des clients mettent en évidence l'engagement des commerciaux à accompagner les clients tout au long du processus de changement. Du côté des utilisateurs, il est important de renforcer la sensibilisation aux avancées technologiques pour maximiser les bénéfices des nouveaux dispositifs médicaux. De plus, la communication régulière entre les utilisateurs et les commerciaux contribue à une relation solide et à une compréhension mutuelle, ce qui peut avoir un impact positif sur l'efficacité de la vente et la satisfaction des utilisateurs et ceci est d'autant plus important si les utilisateurs n'effectuent pas voir pas assez fréquemment de veilles technologiques.

Les dires de Mme de Gaetano semblent coïncider avec l'analyse de ces résultats, d'après elle , nous sommes aujourd'hui vraiment plus dans une approche d'accompagnement où il faut accompagner au changement et rassurer les utilisateurs de dispositif médicaux. Elle précise néanmoins qu'il existe encore des ventes qui peuvent se faire en "One shot" mais que cette approche est primordiale sur les projets de ventes.

## 5- IMPACT DE LA CONFIANCE ENVERS LE FABRICANT :

La partie suivante de notre étude porte sur l'impact de la confiance envers les fabricants de dispositifs médicaux. Nous nous intéressons à la façon dont la confiance influence les décisions d'achat des utilisateurs. La confiance envers le fabricant est un élément crucial dans le choix d'un dispositif médical, car elle est liée à la réputation, à la fiabilité et à la satisfaction globale de l'utilisateur. Nous avons examiné les réponses à deux questions clés afin de mieux appréhender l'importance de la confiance perçue dans la relation entre les utilisateurs et les fabricants de dispositifs médicaux.

Dans un premier temps, il est intéressant de noter que la grande majorité des utilisateurs (92,4% des 66 répondants) estime que la confiance envers le fabricant joue un rôle significatif dans leur choix de renouvellement (Figure 25). Cela met en évidence l'importance de la confiance perçue envers le fabricant lorsqu'il s'agit de choisir entre des dispositifs médicaux équivalents proposés par différents fabricants. La réputation et la confiance envers le fabricant semblent avoir une influence considérable sur la décision d'achat des utilisateurs.

Pensez-vous que la confiance en un fabricant de dispositif médical influerait significativement sur votre choix de renouvellement si vous deviez choisir...n concurrent à caractéristique et prix équivalent ?

66 réponses

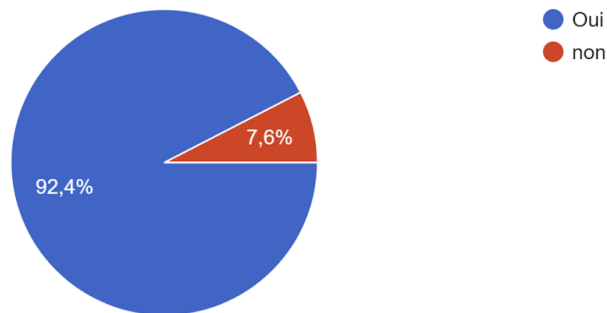


Figure 25 : Réponses à la question : Pensez-vous que la confiance en un fabricant de dispositif médical influerait significativement sur votre choix de renouvellement si vous deviez choisir entre leur dispositif médical ou celui d'un concurrent à caractéristique et prix équivalent ?

De plus, lorsqu'il leur a été demandé s'ils achèteraient un dispositif médical sans connaître l'entreprise ou un représentant de l'entreprise qui le produit, une grande majorité d'utilisateurs (80,3% des 66 répondants) a répondu "non" (Figure 26). Cela souligne l'importance accordée par les utilisateurs à la connaissance de l'entreprise et de son représentant avant de procéder à un achat. La confiance dans l'entreprise et sa réputation sont des éléments clés dans la prise de décision d'achat des utilisateurs

Achèteriez-vous un dispositif médical sans connaître l'entreprise ou un représentant de l'entreprise qui le produit ?

66 réponses

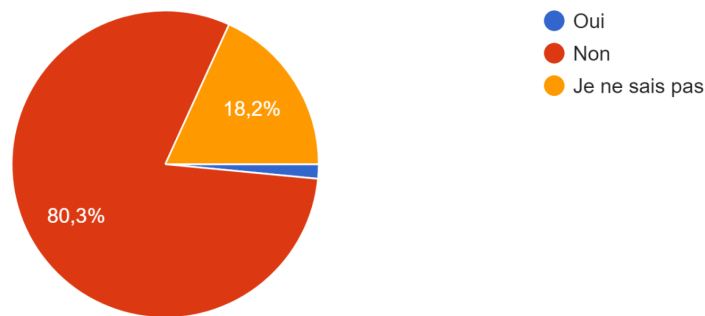


Figure 26 : Réponses à la question : Achèteriez-vous un dispositif médical sans connaître l'entreprise ou un représentant de l'entreprise qui le produit ?

En résumé, il apparaît clairement que la confiance envers le fabricant de dispositifs médicaux joue un rôle crucial dans les décisions d'achat des utilisateurs. La réputation, la fiabilité et la transparence de l'entreprise sont des facteurs déterminants dans la perception de confiance des utilisateurs. Les fabricants doivent donc veiller à cultiver une image positive et à établir des liens de confiance avec les utilisateurs. Fournir des informations claires sur l'entreprise et ses produits, ainsi que maintenir des relations étroites avec les représentants de l'entreprise, peut contribuer à renforcer la confiance des utilisateurs et à favoriser leur choix en faveur des dispositifs médicaux proposés.

A ce propos, notre experte commerciale Mme De Gaetano rapporte que l'image de marque est extrêmement extrêmement importante et je pense qu'elle est



rassurante.” Elle explique cela par le fait que dans le milieu médical, il faut un produit qui répond aux enjeux des établissements et notamment au niveau sécurité car il ne faut pas oublier que c’est un milieu où les guidelines et les études ont beaucoup d’importance car les dispositifs médicaux en cas de malfunction peuvent avoir des effets entraînant la mort du patient.

## RECOMMANDATIONS

### Formation et développement des compétences :

- Il est essentiel de mettre en place des programmes de formation réguliers pour les commerciaux afin de renforcer leurs compétences en matière de vente et de communication. Ces formations peuvent couvrir divers aspects tels que les techniques de vente, la gestion des objections, la communication efficace, et la connaissance approfondie des produits et des dispositifs médicaux. En renforçant leurs compétences, les commerciaux seront mieux préparés pour aborder les clients et les aider à surmonter les résistances au changement.
  
- Il est essentiel de mettre en place des programmes de formation réguliers pour les commerciaux afin de renforcer leurs compétences en matière de vente et de communication. Ces formations peuvent couvrir divers aspects tels que les techniques de vente, la gestion des objections, la communication efficace, et la connaissance approfondie des produits et des dispositifs médicaux. En renforçant leurs compétences, les commerciaux seront mieux préparés pour aborder les clients et les aider à surmonter les résistances au changement.

Compréhension des besoins clients :

- Pour mieux accompagner les clients dans leur processus de changement, il est essentiel d'encourager les commerciaux à développer une connaissance approfondie de leurs besoins et de leurs préoccupations. Cela peut se faire en réalisant des études de marché, en effectuant des entretiens approfondis avec les clients et en établissant un dialogue ouvert pour comprendre leurs attentes et leurs motivations. Une compréhension approfondie des besoins clients permettra aux commerciaux de proposer des solutions adaptées et de fournir un soutien personnalisé tout au long du processus d'adoption.
- Il est également important de mettre en place des processus de collecte de feedback client réguliers. Cela permettra de recueillir des informations précieuses sur les problèmes et les obstacles spécifiques auxquels les clients sont confrontés lorsqu'ils envisagent d'adopter de nouveaux dispositifs médicaux. Ce feedback client permettra d'identifier les améliorations nécessaires et d'ajuster les stratégies de vente en conséquence.

Adaptation de la stratégie de vente :

- Il est primordial d'encourager les commerciaux à adapter leur approche de vente en fonction des besoins et des préférences des clients lorsque des changements sont nécessaires. Chaque client peut avoir des préférences différentes en termes de communication, de démonstration des produits et de

gestion des résistances au changement. Les commerciaux doivent être flexibles dans leur approche et capables de personnaliser leur discours de vente en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque client.

- Pour faciliter cette adaptation de la stratégie de vente, il est recommandé de mettre en place des outils de vente et des ressources spécifiques. Cela peut inclure des supports de communication clairs et convaincants sur les avantages et les bénéfices des nouveaux dispositifs médicaux. Des études de cas réussies, des témoignages de clients satisfaits et des démonstrations pratiques peuvent également être des outils précieux pour aider les commerciaux à communiquer efficacement et à convaincre les clients réticents.

#### Renforcement des relations clients :

- Renforcement des relations clients : Le renforcement des relations clients est un aspect crucial pour surmonter la résistance au changement. Il est essentiel d'encourager les commerciaux à établir des relations solides avec les clients en offrant un suivi personnalisé et en fournissant un soutien continu tout au long du processus d'adoption du nouveau dispositif médical. Les clients doivent sentir qu'ils sont soutenus et accompagnés dans leur transition, ce qui renforcera leur confiance et leur engagement envers le fabricant.
- Il est également important de favoriser la communication ouverte et la confiance mutuelle avec les clients. Les commerciaux doivent être à l'écoute des préoccupations et des craintes des clients, et être prêts à y répondre de

manière transparente et honnête. En établissant une relation de confiance, les commerciaux peuvent aider les clients à surmonter leurs résistances au changement en leur fournissant des informations fiables et en les rassurant quant aux avantages du nouveau dispositif médical.

## CONCLUSION

L'analyse approfondie des différentes dimensions liées à la résistance au changement dans le domaine de la vente de dispositifs médicaux a révélé des informations pertinentes sur les perceptions et attitudes des représentants commerciaux ainsi que des utilisateurs de dispositifs médicaux en France. Ces résultats offrent un aperçu précieux des défis et des opportunités dans cette industrie en constante évolution.

Une conclusion majeure qui se dégage de cette étude est la présence de résistance au changement à la fois chez les représentants commerciaux et chez les utilisateurs.

Toutefois, il est encourageant de constater que de nombreux représentants commerciaux se montrent ouverts à l'adaptation de leurs stratégies de vente, malgré cette résistance initiale. Cette disposition témoigne de leur volonté de relever ces défis et souligne l'importance de les doter des compétences et connaissances nécessaires pour surmonter les obstacles et communiquer efficacement les avantages des nouveaux dispositifs médicaux.

D'un autre côté, les utilisateurs expriment un niveau élevé de satisfaction à l'égard de leurs dispositifs médicaux actuels. Cependant, il est intéressant de noter que bon nombre d'entre eux se montrent prêts à envisager un changement, ce qui suggère une ouverture à explorer de nouvelles solutions plus performantes, offrant des fonctionnalités supplémentaires ou des avantages économiques. Cette dynamique crée une opportunité pour les

fabricants et les fournisseurs de développer des produits innovants répondant aux besoins en constante évolution des utilisateurs.

L'analyse a également révélé que la volonté des utilisateurs de changer est influencée par différents facteurs, notamment l'impact que ce changement peut avoir sur leurs habitudes établies. Les utilisateurs qui se montrent prêts à adapter leurs routines démontrent une plus grande propension au changement, tandis que ceux qui résistent à modifier leurs habitudes peuvent nécessiter un accompagnement spécifique et une approche personnalisée pour surmonter leurs réticences.

La corrélation positive entre les réponses des représentants commerciaux et celles des utilisateurs est un aspect important à souligner. Les représentants commerciaux, disposés à adapter leurs stratégies de vente, peuvent trouver un terrain propice chez les utilisateurs qui sont ouverts au changement. Cette convergence offre une opportunité de collaboration et de succès dans les ventes, à condition de favoriser la confiance, la communication et la compréhension mutuelle tout au long du processus.

Sur la base de ces conclusions, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour améliorer les performances commerciales et faciliter l'adoption de nouveaux dispositifs médicaux. Il est primordial de mettre en place des programmes de formation réguliers pour les représentants commerciaux, afin de renforcer leurs compétences en vente et en communication. Une formation spécialisée axée sur la résistance au changement et les stratégies d'adaptation efficaces peut fournir aux représentants commerciaux les outils nécessaires pour surmonter les obstacles et établir la confiance avec les clients.

La compréhension des besoins des clients doit être une priorité, et il convient d'encourager les représentants commerciaux à développer une connaissance approfondie des préoccupations et des exigences des clients en matière de changement et d'adoption de nouveaux dispositifs médicaux. La mise en place de processus réguliers de collecte de retours client permettra de mieux comprendre les problèmes et les obstacles spécifiques auxquels sont confrontés les clients lorsqu'ils envisagent de passer à de nouveaux dispositifs médicaux.

L'adaptation de la stratégie de vente est essentielle pour répondre aux besoins et aux préférences des clients lorsqu'un changement est nécessaire. Il est recommandé d'encourager les représentants commerciaux à ajuster leur approche de vente en fonction des circonstances et à utiliser des outils de vente et des ressources adaptés pour communiquer efficacement les avantages et les bénéfices des nouveaux dispositifs médicaux aux clients réticents.

Enfin, il est crucial de renforcer les relations clients en offrant un suivi personnalisé et un soutien continu tout au long du processus d'adoption du nouveau dispositif médical. La communication ouverte et la création d'une relation de confiance mutuelle avec les clients joueront un rôle clé pour les aider à surmonter leurs craintes et leurs résistances au changement.

En conclusion, la place de la résistance au changement dans la vente de dispositif médicaux en France est omniprésente chez les utilisateurs comme



chez les commerciaux de ces derniers. La gestion efficace de la résistance au changement dans le domaine de la vente de dispositifs médicaux nécessite donc une approche holistique qui englobe la formation et le développement des compétences, la compréhension approfondie des besoins des clients, l'adaptation de la stratégie de vente et le renforcement des relations clients. En mettant en œuvre ces recommandations, les acteurs de l'industrie seront mieux préparés à relever les défis du changement et à saisir les opportunités qui se présentent, créant ainsi une base solide pour une croissance et un succès durables.

## BIBLIOGRAPHIE

(1) *Définition de résistance au changement* | *Dictionnaire français*. (s. d.). Consulté 22 octobre 2022, à l'adresse <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/resistance-au-changement>

(2) *Qu'est-ce qu'une stratégie commerciale ?* | *ICD*. (s. d.). Consulté 07 novembre 2022, à l'adresse <https://www.icd-ecoles.com/definition-de-la-strategie-commerciale#:~:text=La%20strat%C3%A9gie%20commerciale%20consiste%20%C3%A0,entreprise%20et%20de%20son%20environnement>

(3) *Qu'est ce qu'un dispositif médical ? - ANSM : Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé*. (s. d.). Consulté 9 novembre 2022, à l'adresse [https://archive.anism.sante.fr/Dossiers/Dispositifs-medicaux/Qu-est-ce-qu-un-dispositif-medical/\(offset\)/0](https://archive.anism.sante.fr/Dossiers/Dispositifs-medicaux/Qu-est-ce-qu-un-dispositif-medical/(offset)/0)

(4) *Serment d'Hippocrate* | *Conseil départemental du Val de Marne de l'Ordre des médecins*. (s. d.). Consulté 08 novembre 2022, à l'adresse <https://conseil94.ordre.medecin.fr/content/serment-dhypocrate-1#:~:text=Le%20texte%20original%20de%20ce.attribu%C3%A9s%20au%20m%C3%A9decin%20grec%20Hippocrate>

(5) Mourgues, E. (2021, janvier 12). *Edward Jenner, le médecin de campagne qui a inventé le vaccin*. France Culture.

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/edward-jenner-le-medecin-de-campagne-qui-a-invente-le-vaccin-3683098>

(6) d'Ouest-Fran, N. L. (avec le service documentation. (2020, avril 8). *La lutte contre les « mains sales » : De Louis Pasteur au gel hydroalcoolique*. Ouest-France.fr.

<https://www.ouest-france.fr/sante/la-lutte-contre-les-mains-sales-de-louis-pasteur-au-gel-hydroalcoolique-6802979>

(7) *Ignace Semmelweis (1818—1865)—Le pionnier du lavage des mains—Herodote.net*. (s. d.). Consulté 29 novembre 2022, à l'adresse [https://www.herodote.net/Le\\_pionnier\\_du\\_lavage\\_des\\_mains-synthese-2703-530.php](https://www.herodote.net/Le_pionnier_du_lavage_des_mains-synthese-2703-530.php)

(8) *Implant Files : Un filet de mandarines avec marquage CE? - Sciences et Avenir*. (s. d.). Consulté 05 decembre 2022, à l'adresse [https://www.sciencesetavenir.fr/sante/implant-files-un-filet-de-mandarines-avec-marquage-ce\\_130269](https://www.sciencesetavenir.fr/sante/implant-files-un-filet-de-mandarines-avec-marquage-ce_130269)

(9) *ICIJ publishes new investigation : The Implant Files - ICIJ*. (2018, novembre 25).

<https://www.icij.org/investigations/implant-files/icij-publishes-new-investigation-the-implant-files/>

(10) *Change Management for Effective Quality Improvement : A*

*Primer—Prathibha Varkey, Kayla Antonio, 2010*. (s. d.). Consulté 21 decembre 2022, à l'adresse

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1062860610361625?journalCode=ajmb>

(11) Coch, L., & French, J. K. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.

(12) *How to Deal With Resistance to Change*. (s. d.). Consulté 05 janvier 2023, à l'adresse <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

(13) Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits* (Vol. 10). HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.

[https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/responsabilite-populationnelle/04\\_10.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/responsabilite-populationnelle/04_10.pdf)

(14) Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Changement organisationnel : Théorie et pratique* (1<sup>re</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgxpj>

(15) Kübler-Ross, E. (1975). On death and dying. *PubMed*, 60(6), 12, 15-17. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10323918>

(16) *Understanding the Kubler-Ross Change Curve*. (2015, juin 24). Cleverism. <https://cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>

(17) Moutot, J., & Autissier, D. (2013). Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage. Dans *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. French National Centre for Scientific Research. <https://hal.science/hal-00859950>

(18) Carton, G.-D. (1999). *ELOGE DU CHANGEMENT. - Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Village Mondial.

(19) *Memoire Online—Impact de la structure sur la performance des entreprises. Etude théorique—Thomas André©/ Bosson Mages TCHAMGA NTICHI/ AMA FATOU.* (s. d.). Consulté 07 fevrier 2023,   l'adresse [https://www.memoireonline.com/01/14/8501/m\\_Impact-de-la-structure-sur-la-performance-des-entreprises-Etude-theorique57.html](https://www.memoireonline.com/01/14/8501/m_Impact-de-la-structure-sur-la-performance-des-entreprises-Etude-theorique57.html)

(20) Sghari, A. (2015). *Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne.*  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Communication-et-changement-organisationnel-dans-%3A-Sghari-Chaabouni/6261acc2748d3383d1b49e978d6e6d8b2451722b>

(21) assets. (s. d.). *Tumblr* [Tumblr]. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://assets.tumblr.com/analytics.html?v=9f5febfd57a8a649c598d888f2d9e062#https://www.romaincherchi.com>

(22) Erikson, E. H. (1979). *Dimensions of a New Identity.* W. W. Norton & Company.

(23) de Gaulejac, V. (2002). *IDENTITÉ.*  
[https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/cifali/cours/Vocabulaire\\_psychosociologie/identite\\_degaulejac.pdf](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/cifali/cours/Vocabulaire_psychosociologie/identite_degaulejac.pdf)

(24) *Les Facteurs de Résistance au Changement en Entreprise.* (s. d.).  
appvizer.fr. Consulté 01 mars 2023, à l'adresse <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement>

(25) *Article L5211-1—Code de la santé publique—Légifrance*. (s. d.). Consulté 01 mars 2023, à l'adresse

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000046126069](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000046126069)

(26) *Les dispositifs médicaux (implants, prothèses...)*—Ministère de la Santé et de la Prévention. (s. d.). Consulté 6 mars 2023, à l'adresse

<https://sante.gouv.fr/soins-et-maladies/autres-produits-de-sante/article/les-dispositifs-medicaux-implants-protheses>

(27) Panorama de la filière industrielle des dispositifs médicaux - chiffres clés 2021. (2022, 11 février). *snitem*.

<https://www.snitem.fr/wp-content/uploads/2022/02/CP-Panorama-Snitem.pdf>

(28) *Le système de santé en France*. (s. d.). Consulté 17 mars 2023, à l'adresse

<https://www.cleiss.fr/particuliers/venir/soins/ue/systeme-de-sante-en-france.html>

(29) Owing the consumer—Getting to the core of the Apple business model. (2013). *Accounting Forum*, 37(4), 290-299.

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S015599821300032X?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=7d5d17d2bb39d2c9](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S015599821300032X?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=7d5d17d2bb39d2c9)

(30) *Les Français quittent (encore) très peu souvent leur banque*. (s. d.).

Consulté 23 mars 2023, à l'adresse

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/les-francais-quittent-encore-tres-peu-souvent-leur-banque-630192.html#:~:text=A%20trois%20semaines%20de%20l,fait%20ces%20deux%20derni%C3%A8res%20ann%C3%A9es>

s

(31) Lapalus, D. (2023, mai 29). *Mobilité bancaire : Seulement 4,7% des Français ont changé de banques en 2020, les autres n'en sont pas pour autant satisfaits !* Guide Epargne.

<https://www.francetransactions.com/actus/news-banques/mobilite-bancaire-les-francais-changent-de-moins-en-moins-de-banque-mais-n-en.html>

(32) *Les Français ont moins changé de banque en 2022.* (2023, février 7). Les Echos.

<https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/les-francais-ont-moins-change-de-banque-en-2022-1904303>

(33) Kelly, M. P., & Barker, M. (2016). Why is changing health-related behaviour so difficult? *Public Health*, 136, 109-116.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0033350616300178>

(34) Johnson, S. (1998). *Who Moved My Cheese*. Vermilion.

(35) Mason, C. (2020, septembre 10). *A Business Book for Resiliency : Who Moved My Cheese?* Business Impact NW.

<https://businessimpactnw.org/a-business-book-for-resiliency-who-moved-my-cheese/>

**ANNEXES**



Annexe 1 : Sujet de mémoire

**VALIDATION DU MEMOIRE**

**MASTER 2 - PARCOURS HEALTHCARE BUSINESS ET RECHERCHE CLINIQUE**

NOM / PRENOM : ASSASLA OUSSAMA  
*(Rayer les mentions inutiles)*

**HB** RC      contrat d'apprentissage      Stage  
Contrat pro

> Lieu du contrat ou du stage : GE HEALTHCARE, 283 RUE DE LA MINIERE, 78530 BUC

SUJET DU MEMOIRE : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

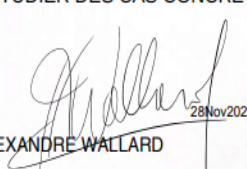
THEMES ET CONCEPTS PRINCIPAUX : RESISTANCE AU CHANGEMENT; COMPETITION;  
CONCURRENCE; BASES INSTALLEES ; MARCHÉ DU  
DISPOSITIF MEDICAL


QUESTION / PROBLEMATIQUE : COMMENT SE PLACE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT AU SEIN DE  
LA STRATEGIE COMMERCIALE DANS LE DOMAINE DES DISPOSITIFS  
MEDICAUX ?

TERRAIN D'ETUDE POTENTIEL : INTERROGER A L'AIDE DE QUESTIONNAIRES LES  
PROFESSIONNELS DE VENTE DE DISPOSITIFS MEDICAUX AINSI  
QUE LES UTILISATEURS DE CES DERNIERS

IMPLICATIONS PRINCIPALES : ETRE AU SEIN D'UNE EQUIPE DE VENTE DE DISPOSITIFS  
MEDICAUX AFIN D'ETUDIER DES CAS CONCRETS

DIRECTEUR DE MEMOIRE (+ signature obligatoire) : ALEXANDRE WALLARD

  
28 Nov 2022



Annexe 2 : Autorisation de soutenance



ANNEXE N° 2

MASTER 2  
Année 2022-2023  
**Autorisation<sup>1</sup> de soutenance**

1. Informations à compléter par l'étudiant

Nom de l'étudiant (e) : Oussama Assasla	Spécialité : HB
Titre du mémoire : Résistance au changement et vente de dispositifs médicaux en France.	
Date soutenance : 11/07/2023	Heure : 17h - 18h

Composition du jury :

	NOM Prénom	Fonction	Entreprise	Signature
Président de jury (Responsable de spécialité) 1 <sup>er</sup> membre	Hélène Gorge	Maître de Conférences	Université de Lille	
2 <sup>ème</sup> membre de jury (Directeur de mémoire)	Alexandre Wallard	Directeur, Business Development	Université de Lille	
3 <sup>ème</sup> membre de jury	Louisa Lekadir	Maître de Conférences	Haute école Louvain en Hainaut	

Avis de votre responsable de spécialité sur la composition du jury

Accepté

Refusé

Signature :

Dès réception, il vous appartient de confirmer cette décision aux membres de jury. Votre mémoire doit être délivré aux membres du jury 15 jours avant la soutenance et 1 mois avant au directeur du mémoire et au responsable de spécialité.

2. Matériel audio - visuel à mettre à disposition :

Vidéo - projecteur pour présentation informatique -  Ordinateur  
 Autre (s) : précisez

Autorisation de soutenir le mémoire de fin d'études

A compléter par le directeur de mémoire :

est autorisé (e) à soutenir son mémoire de fin d'études  
 n'est pas autorisé à soutenir son mémoire de fin d'études

A, , le

Nom du directeur de mémoire  
Signature

Validation du responsable de spécialité  
A Loos, le

<sup>1</sup> L'AUTORISATION DE SOUTENIR CI-DESSUS NE PRÉJUGE EN AUCUN CAS DE LA VALIDATION OU NON DE VOTRE MÉMOIRE. ELLE SIGNIFIE SIMPLEMENT QUE VOTRE DIRECTEUR DE MÉMOIRE ESTIME QUE LE TRAVAIL A ÉTÉ RÉALISÉ EN RESPECTANT LES CONSIGNES DONNÉES ET PEUT ÊTRE SOUMIS AUX AUTRES MEMBRES DU JURY. LE SUJET DE VOTRE MÉMOIRE N'EST PAS MODIFIABLE. SI POUR UNE RAISON DUMENT JUSTIFIÉE, UNE MODIFICATION IMPORTANTE DEVAIT INTERVENIR, CELLE-CI DOIT ÊTRE VALIDÉE PAR LE RESPONSABLE DE SPÉCIALITÉ. CETTE ABSENCE D'ACCORD ENTRAÎNE SYSTÉMATIQUEMENT LA NON VALIDATION DU MÉMOIRE ET PAR CONSÉQUENT L'IMPOSSIBILITÉ DE SOUTENIR.

Annexe 3 : Evaluation du mémoire



**ANNEXE N°3**  
**EVALUATION DU MEMOIRE DE MASTER PROFESSIONNEL**  
**Année universitaire 2022 – 2023**

Etudiant(e) : Oussama Assasla

Parcours : Healthcare Business

Directeur de mémoire : Alexandre Wallard

Date de soutenance : 11/07/2023

Jury : Président du jury : Hélène Gorge  
 2<sup>ème</sup> Jury : Alexandre Wallard  
 3<sup>ème</sup> Jury : Louisa Lekadir

**EVALUATION DU DOCUMENT ECRIT**

- Plan - Présentation – Respect des consignes dans la présentation
  - Qualités rédactionnelles
  - Bibliographie
  - Résumé
- } /16 points
- Problématiques et hypothèses – Méthodologie – Etat des lieux – Résultats
  - Analyse – Discussion et argumentation – Conclusions
  - Identification des implications et conséquences potentielles pour l'entreprise ou le secteur d'activités ou le domaine du mémoire
  - Plan d'actions proposé
- } /44 points
- /60 points**

**EVALUATION DE LA PRESENTATION ORALE**

- Gestion du temps – Qualité des supports
  - Qualité de l'expression orale (niveau de langue, aisance verbale et non verbale : présence, attitude)
- } /10 points
- Esprit de synthèse et d'identification des problématiques fondamentales et des implications pratiques
  - Capacité d'argumentation et de réponse
- } /20 points
- /30 points**

**TOTAL /90 points**

Signatures :

<i>Président de jury</i>	<i>2<sup>ème</sup> Jury</i>	<i>3<sup>ème</sup> Jury</i>

Commentaires :

**DEVENIR DE L'ETUDIANT**

**DEVENIR DE L'ETUDIANT**

>>> à compléter **OBLIGATOIREMENT**

A la recherche d'un emploi  
 Poursuite d'études. Précisez : .....  
 En emploi

Type de contrat :  CDI - Date d'embauche : .....  
 CDD - Durée : .....  
 Autres. Précisez : .....

Fonction/Poste : .....  
 Désignation employeur : .....  
 Lieu de travail. Précisez Pays et département : .....

## Annexe 4 : Questionnaire commercial dans la vente de dispositifs médicaux

Questions Réponses 87 Paramètres

### Questionnaire Commercial dans la vente de dispositifs médicaux

Bonjour,

Dans le cadre de ma dernière année d'études en master Healthcare Business and Clinical Research, je mène une étude sur la place de la résistance au changement au sein de la stratégie commerciale des vendeurs de dispositifs médicaux en France. La résistance au changement est un concept qui décrit la tendance d'un individu ou d'un groupe à résister/s'opposer au changement de son environnement professionnel ou personnel. On s'intéresse ici à la résistance au changement du côté de l'utilisateur du dispositif médical.

Si vous travaillez dans la vente de dispositifs médicaux, je vous invite à répondre à ce questionnaire afin de partager votre expérience et votre point de vue sur le sujet.

Vous êtes ? \*

Un Homme

Une Femme

Ne souhaite pas répondre

Dans quelles tranches d'âge vous situez-vous ? \*

Moins de 18 ans

18 - 25 ans

25 - 40 ans

40 - 60 ans

Plus de 60 ans

Quel est votre niveau de compétence ? \*

Débutant : de 0 à 1 année d'expérience

Junior : de 2 à 4 années d'expérience

Confirmé : entre 5 et 9 années d'expérience

Expert : 10 années d'expérience et plus

## Oussama ASSASLA - Master 2, Healthcare Business, ILIS

Aviez-vous déjà entendu parler de la résistance au changement ?

- Oui
- Non

Faites-vous face à de la résistance au changement dans le cadre de votre pratique commerciale ?

- Oui
- Non

Pensez-vous que la vente d'un dispositif médical a moins de chance d'aboutir si elle nécessite un changement de la part de votre client ?

- Oui
- Non

Adaptez-vous votre stratégie de vente pour un nouveau dispositif médical sur le marché ?

- Oui
- Non

Dans le même cas, vers qui iriez-vous dans un premier temps pour vendre au plus vite ?

- Vos clients
- Vos prospects

Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ?

- Client
- Prospect

Accompagnez-vous et suivez-vous vos clients lors de la vente d'un dispositif médical nécessitant un changement ?

- Oui
- Non

## Oussama ASSASLA - Master 2, Healthcare Business, ILIS

Dans le même cas, vers qui iriez-vous dans un premier temps pour vendre au plus vite ?

Vos clients

Vos prospects

Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ?

Client

Prospect

Accompagnez-vous et suivez-vous vos clients lors de la vente d'un dispositif médical nécessitant un changement ?

Oui

Non

Rendez-vous visite à vos clients ?

Oui

Non

À quelle fréquence rendez-vous visite à un même client ?

Au moins 1 fois par jour

Au moins 1 fois par semaine

Au moins 1 fois par mois

Au moins 1 fois par an ou plus

Je tiens à vous remercier pour avoir pris le temps de répondre à ces questions, pour votre expertise, et je vous souhaite une excellente journée.

Description (facultative)

## Annexe 5 : Questionnaire utilisateur de dispositifs médicaux

Questions Réponses 66 Paramètres

### Questionnaire Utilisateur de dispositifs médicaux

Bonjour,

Dans le cadre de ma dernière année d'études en master Healthcare Business and Clinical Research, je mène une étude sur la place de la résistance au changement au sein de la stratégie commerciale des vendeurs de dispositifs médicaux en France. La résistance au changement est un concept qui décrit la tendance d'un individu ou d'un groupe à résister/s'opposer au changement de son environnement professionnel ou personnel. On s'intéresse ici à la résistance au changement du côté de l'utilisateur du dispositif médical.

Si vous êtes un utilisateur de dispositifs médicaux, je vous invite à répondre à ce questionnaire afin de partager votre expérience et votre point de vue sur le sujet.

Vous êtes \*

Un Homme

Une Femme

Ne souhaite pas répondre

Dans quelles tranches d'âge vous situez-vous ? \*

Moins de 18 ans

18 - 25 ans

25 - 40 ans

40 - 60 ans

Plus de 60 ans

Quel est votre niveau de compétence ? \*

Débutant : de 0 à 1 année d'expérience

Junior : de 2 à 4 années d'expérience

Confirmé : entre 5 et 9 années d'expérience

Expert : 10 années d'expérience et plus

Aviez-vous déjà entendu parler de la résistance au changement ?

Oui

Non

Possédez-vous un téléphone portable Android ou IOS (le système d'exploitation mobile d'Apple) ?

Android

IOS

Je ne sais pas

Si vous étiez amené à changer de téléphone portable, changeriez-vous de système d'exploitation ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Êtes-vous satisfait de vos dispositifs médicaux actuels ?

Oui

Non

Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement ?

Oui

Non

Seriez-vous prêt à changer l'un des dispositifs médicaux que vous utilisez actuellement si cela entraîne un changement de vos habitudes ?

Oui

Non

Je ne sais pas



Dans le cadre d'un renouvellement de matériel, pour des caractéristiques et prix équivalents, changeriez-vous de fournisseur ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Pensez-vous que la confiance en un fabricant de dispositif médical influencerait significativement sur votre choix de renouvellement si vous deviez choisir entre leur dispositif médical ou celui d'un concurrent à caractéristique et prix équivalent ?

- Oui
- non

À quel rythme effectuez-vous des veilles technologiques ?

- Hebdomadaire
- Mensuel
- Annuel
- Tous les 2 ans ou plus
- Je ne fais pas de veilles technologiques

Rencontrez-vous les commerciaux ?

- Oui
- Non

Achèteriez-vous un dispositif médical sans connaître l'entreprise ou un représentant de l'entreprise qui le produit ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Je tiens à vous remercier pour avoir pris le temps de répondre à ces questions, pour votre expertise, et je vous souhaite une excellente journée.

Description (facultative)

## Annexe 6 : Guide d'entretien expert

Bonjour Clarisse,

Dans le cadre de ma dernière année d'études en master Healthcare Business and Clinical Research, je mène une étude sur la place de la résistance au changement au sein de la stratégie commerciale des vendeurs de dispositifs médicaux en France.

J'ai choisi de t'interviewer de par votre expérience dans la vente de dispositifs médicaux en France et je souhaite donc vous remercier du temps que vous m'accordez pour cette interview et de partager votre expérience sur le sujet.

- 1) Dans un premier temps je vais vous laisser vous présenter
- 2) Aviez-vous déjà entendu parler de la résistance au changement ?

Relance : définition de la résistance au changement:

La résistance au changement peut être définie comme un << *phénomène psychologique consistant à désirer, et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo*>>(1). C'est un concept qui décrit la tendance d'un individu ou d'un groupe à résister/s'opposer au changement de son environnement professionnel ou personnel.

- 3) Faites- vous face à de la résistance au changement dans le cadre de votre pratique commerciale ?

Relance : est-ce que tu penses que tout commercial dans le milieu des DM en France est assujetti à être confrontés à la résistance au changement ?

Comment faites vous face à cette résistance ?

- 4) J'ai vu que vous avez eu l'occasion d'avoir plusieurs expériences avec des dispositifs médicaux variés d'où ma question, Changer-vous votre stratégie de vente dans le cas d'un

nouveau produit ? J'entend par là un produit pas qui n'est pas encore mature dans le marché ou pas connu de la clientèle.

5) Dans le cadre de résistance au changement, votre stratégie inclus-t-elle du suivi et de l'accompagnement

Relance : est-ce que tu penses que le suivi et l'accompagnement sont essentiels dans ton métier ?

6) Préférez-vous travailler avec votre gamme de dispositif médical déjà connue de vos clients ou inconnue ?

Relance : Pourquoi ?

Comment cela impactera votre stratégie commerciale ?

7) Rencontrez-vous plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un client ou à un prospect ?

Pourquoi d'après toi ?

8) Pensez-vous que le fait d'avoir des prospects s'habituant à utiliser vos DM représente un enjeu stratégique de taille?

Je tiens à vous remercier d'avoir pris le temps de répondre à ces questions. Vos réponses me seront très utiles pour mon étude et me permettront de mieux comprendre les enjeux et les perspectives liées à XXXX. Je vous remercie encore une fois pour votre temps et votre expertise et je vous souhaite une bonne journée.

## Annexe 7 : Retranscription entretien expert

**Oussama** : Bonjour Clarisse, dans le cadre de ma dernière année d'études en master Healthcare business et recherche clinique, je mène une étude sur la place de la résistance au changement au sein de la stratégie commerciale des vendeurs de dispositifs médicaux en France. Et du coup j'ai choisi de t'interviewer de par ton expérience dans la vente de dispositifs médicaux en France, du coup tout d'abord je voulais te remercier du temps que tu m'accordes pour cette interview et de l'expérience que tu acceptes de partager sur le sujet.

**Clarisse** : Ok très bien avec plaisir.

**Oussama** : Du coup, on va passer directement aux questions, pour la première question, je vais te laisser te présenter.

**Clarisse** : D'accord, donc je suis donc je m'appelle Clarisse de Gaetano. Je travaille depuis 2020 au sein de la société BD en tant que responsable commercial pour le secteur Rhône-Alpes, Auvergne et Paca, donc un gros secteur et moi, j'ai eu différentes expériences professionnelles, toujours dans le milieu de de responsabilité commerciale. Voilà donc depuis, je crois que j'ai commencé par la vente de molécules dans l'industrie Pharma en 2003, et je suis toujours restée dans le domaine de la santé. Voilà depuis donc j'ai toujours eu une expérience de sales.

**Oussama** : D'accord, merci beaucoup. Du coup la première question pour bien rentrer dans le thème c'était, est-ce que toi tu as déjà entendu parler du terme de la résistance au changement ?

**Clarisse** : Oui, je pense que j'en ai déjà entendu parler après. Un je je me dis que, je suppose savoir. Je suppose savoir ce que ça veut dire, mais voilà... Mais oui, j'en ai déjà entendu parler.

**Oussama** : D'accord, du coup pour te donner la définition, enfin c'est la définition que j'ai choisi du coup dans dans mon sujet comme ça au moins on sera raccord vis-à-vis de la définition parce que je pense que l'on peut la définir de plusieurs manières. Du coup, pour la définition, j'ai choisi de dire que c'était un phénomène psychologique consistant à désirer et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo. C'est du coup le maintien entre guillemets, de l'État en équilibre dans lequel la personne est et du coup c'est un concept qui décrit la tendance d'un individu ou d'un groupe à résister, à s'opposer au changement de son environnement personnel ou professionnel, donc du coup ce cadre ci sera plus professionnel. Du coup par rapport à ton expérience, est-ce que toi tu fais face à de la résistance au changement dans le cadre de ta pratique commerciale ?

**Clarisse** : Non, bien que je ne dis pas que ça soit facile de pas faire de la résistance parce que souvent on a du mal à lâcher ces acquis, on a du mal. Voilà surtout moi qui commence à avoir un petit peu de bouteille. En fait, dans le milieu, c'est sûr qu' on a très vite des habitudes et et les habitudes, souvent pour un commercial, elles peuvent être synonyme, tu vois de confort. Voilà et finalement moi, je me suis toujours dit que j'avais besoin, donc c'est pour ça aussi que j'ai souvent changé aussi de de société. J'ai souvent changé de de produit parce que je pense que de résister à un changement te fait pas évoluer en tout cas pour moi personnellement donc voilà donc j'essaye toujours donc je suis assez ... On va dire que je suis assez conciliante et voilà donc je suis plutôt plutôt ouverte au changement.

**Oussama** : Et est-ce que tu penses que du coup, du point de vue de de tes clients ou des prospects que tu peux avoir, est-ce que tu penses qu'ils sont plus assez assujettis à résister par rapport au changement ? Par exemple, quand tu essaies de vendre un de tes dispositifs ?

**Clarisse** : Ben oui, oui, parce que alors après y a plusieurs, y a plusieurs paramètres à prendre en compte. En fait, ça peut être et en plus, c'est très client dépendant donc il y a des personnes et des personnalités aussi qui rentrent en compte hein, il y a il y a on a souvent en face différents profils donc d'autres vont pas aimer le changement, que ce soit

d'un point de vue tarifaire par exemple donc bon, ce qui peut comprendre mais aussi le changement de quand il y a beaucoup de turnover ou voilà donc et puis changement de pratique. Donc oui peut être que... Souvent les et les clients sont plus réfractaires, ouais, j'ai envie de dire au Changement

**Oussama** : Et du coup, comme toi t'as c'est vrai que t'as la chance d'avoir plusieurs expériences professionnelles qui sont assez diverses. Est-ce que tu dirais que c'est quelque chose qui est du coup assez général, ou bien c'est vraiment tu penses que c'est par rapport à toi, à tes clients, à toi ? Dans le sens où est-ce que tu penses que toute personne travaillant dans la vente de dispositifs médicaux en France serait forcément confrontée à de la résistance au changement de la part de leur potentiel client ?

**Clarisse** : Je pense que c'est assez général. Ouais c'est assez général, mais. Je, je crois que le changement, on le sait, hein, il y a eu beaucoup de changements au sein des entreprises et notamment dans l'industrie du DM et je pense que là quand même les clients commencent à le comprendre il y a une certaine résistance, mais le process est en train de démarrer. Moi j'ai l'impression donc enfin, enfin, le process ne démarre pas que maintenant, il a quand même démarré et ils sont en train de. Comment te dire ? C'est un processus de changement. Il est en cours là, à mon avis, il est en cours.

**Oussama** : C'est super intéressant ce que tu me dis et du coup par rapport à cette résistance, toi tu y ferais face. Comment enfin, est-ce que t'as des méthodes ou est-ce que ... ?

**Clarisse** : Ça rentre dans notre. Je pense qu'aujourd'hui, il faut avoir une autre approche et peut-être ... Nous aussi, on a changé notre approche. On a changé notre façon de vendre. En tout cas, moi, j'ai l'impression que j'ai aussi changé. On le voit dans une approche directe, moins une approche ... Comment dire de négociation de vente pure ? Je trouve qu'aujourd'hui, on est vraiment dans une approche plus globale, plus soit consultative ou soit une approche d'accompagnement et aujourd'hui, je pense que voilà, il faut les accompagner. Également au changement et les rassurer. Je pense que c'est la meilleure façon. Pour qu'ils résistent moins au changement.

**Oussama** : C'est super. Du coup, une autre question, du coup, ça, c'est toujours lié, forcément, est-ce que toi, par exemple, tu changerais de stratégie de vente ? Du coup, dans le cas d'un nouveau produit, si t'avais maintenant un nouveau portfolio ? Bah du coup je pense que c'est un peu le cas mais du coup comme tu as un nouveau produit, est-ce que forcément tu changes de stratégie commerciale pour t'adapter par exemple ou bien tu as gardé la même ?

**Clarisse** : On garde quand même une certaine stratégie, y a toujours. Je pense que enfin voilà. Par exemple, si je te donne l'exemple de BD où ils ont finalement une vision. Il y a une qui est globale et pourtant il y a y a enfin une vision qui est générale. Quand je parle, je pense au, au Way of selling, bon, qui est un jargon BD hein mais finalement, le BD way of selling, c'est, c'est un process de vente. Tu vois, c'est c'est différentes étapes et et finalement ces différentes étapes, elles sont, elles sont les mêmes pour chaque BU et on ne vend pas les mêmes produits, donc je pense vraiment qu'on peut adapter que le produit c'est, c'est enfin voilà que la stratégie peut être la même après avec des approches différentes en fonction du produit, hein, des produits qui sont plus cliniques, des produits, plus des techniques. Donc tu vas avoir voilà, mais je pense que l'approche et la stratégie, elle peut être la même.

**Oussama** : D'accord, voilà, mais juste du coup, tu garderais cette adaptation, cette adaptabilité vis-à-vis du client. Même si la stratégie globale serait globalement la même.

**Clarisse** : Voilà la stratégie globale, elle serait la même et après tu t'adaptes en fonction des besoins du client. Et voilà, tu vas t'adapter aux clients. Mais voilà, je prenais vraiment l'exemple de BD, puis tu vois où, où finalement on peut reproduire ces différentes étapes. Donc qui est quand même une stratégie commerciale pour, voilà pour chaque BU alors qu'on n'a pas les mêmes produits. Mais après voilà, qu'est ce que c'est c'est c'est de connaître son client. Enfin tu vois y a différentes phases, identification. Tout ça, donc, c'est de connaître son client, connaître les besoins de son client, comment aider son client, comment on on va, voilà, on va, on va l'aider, on va voir cette approche, ce que je te

disais, tu vois de d'accompagnement tout ça. Donc finalement, le produit en lui-même on s'en fout, c'est vraiment de, c'est vraiment d'avoir cette approche là d'accompagnement et de, et de vraiment connaître les les besoins de son client, quoi.

**Oussama** : D'accord et du coup, ma prochaine question, c'était justement sur le suivi de l'accompagnement donc t'as entre guillemets déjà répondu à la question, c'était du coup dans le cadre de la résistance au changement, est ce que, si ta stratégie inclut-elle du suivi et de l'accompagnement ? Du coup ça tu m'as déjà répondu oui, et du coup toi tu penses vraiment que l'accompagnement et le suivi, c'est quelque chose qui est essentiel dans ton métier ?

**Clarisse** : Oui.Oui, sur du long terme, sur du long terme. Tu vois bien sûr que notre métier il y a du, Il y a encore ce qu'on appelle le One shot où voilà, il y a des fois on va réaliser une vente comme ça, mais sur vraiment sur du long terme sur après ça dépend aussi hein. Sur les projets c'est ouais c'est primordial. Sinon pour moi c'est quelque chose qui est, voilà ça sera, C'est du One shot, donc l'avenir elle est pas elle est pas forcément ...

**Oussama** : D'accord, du coup, là c'est du coup c'est encore une autre question toujours liée. Est-ce que toi, par exemple, tu préférerais travailler avec une gamme de dispositifs médicaux, du coup qui est déjà connu de tes clients, ou une gamme qui est inconnue pour l'instant, qui est un peu une nouvelle gamme ?

**Clarisse** : Ouais ça dépend hein, mais oui bah dans la dans le, dans l'inconnu enfin, dans une gamme qui n'est pas connue, on a toujours cette phase de, de développement de, de... J'ai perdu le nom, j'en ai fait beaucoup aussi de, de ...

**Oussama** : Prospection ?

**Clarisse** : Non, non, non de... L'éducation de marché, voilà et surtout dans, dans le milieu médical. Ça, ça peut être très intéressant, donc c'est toute cette approche là où tu vois, tu vas faire des Staffs, tu vas faire du ce qu'on appelle le Chao management. Donc tu vois enfin. Voilà donc ça souvent. On, on peut le faire dans dans des pour des produits qui sont pas forcément innovants, mais en tout cas des des nouveaux produits, donc il y a cette



approche là qui peut être intéressante après de vendre aussi un produit qui est déjà connu, c'est aussi des fois très challenging et ça dépend ce qu'on ce qu'on recherche aussi donc c'est challenger parce que il faut toujours croître. Tu vois faut toujours faire peut-être encore de la croissance ou pas, alors que c'est un produit qui est déjà peut-être bien implanté qui est déjà très connu voilà et puis faire face aux nouvelles technologies et donc, ça dépend là ce que tu veux faire, quoi. Les 2, les 2 sont bien.

**Oussama** : Et si jamais du coup, si jamais on se plaçait dans un cadre où tu as du chiffre à faire, tu préfères lequel du coup ? Si ton but, c'était de vendre le plus ? Pour le plus vite du moins.

**Clarisse** : Eh bien. Je sais pas, je. Ça dépend du produit aussi, hein. Si c'est un nouveau produit, tout ça, ça peut être ça peut être intéressant.

**Oussama** : Disons pour un produit, un produit à potentiel égal, c'est-à-dire que d'un côté, t'as ton produit qui est déjà connu de ta clientèle et de l'autre c'est il est pas encore connu, mais en termes de potentiel de vente, c'est la même chose.

**Clarisse** : Ok.

**Oussama** : Tu préférerais quoi ?

**Clarisse** : Intellectuellement, on va dire celui que les clients ne connaissent pas.

**Oussama** : D'accord, du coup, ça traduit vraiment que c'est même si, entre guillemets, c'est plus dur parce que toi du coup tu dois faire des staffs pour le faire connaître, mais c'est plus, c'est plus gratifiant pour toi, c'est ça ?

**Clarisse** : Ouais, c'est ça.

**Oussama** : Ouais c'est vrai, je comprends. Euh, du coup est-ce que toi tu rencontres plus de résistance pour vendre un dispositif médical à un de tes clients ou à un prospect ?

**Clarisse** : On va dire. Ouais, c'est-à-dire faire du développement au niveau de ton client ou plutôt un prospect, je sais pas là si je prends l'exemple à l'heure actuelle. On va dire que ...

Je sais pas, peut-être que la croissance est un petit peu plus difficile à faire, donc je veux dire à mes clients si je devais te donner une réponse.

**Oussama** : D'accord, d'accord et du coup, ça sera ma dernière question, est-ce que tu penses que le fait d'avoir des prospects qui s'habituent à utiliser du coup tes produits, ça représente un enjeu stratégique de taille dans notre profession ?

**Clarisse** : Attends, alors, redis redis, redis moi, ta question.

**Oussama** : Est-ce que tu penses que le fait d'avoir un, un des prospects qui s'habitue déjà à utiliser tes dispositifs médicaux, est-ce que ça représente un enjeu stratégique de taille pour toi ?

**Clarisse** : Bah oui, enfin j'ai envie de dire oui, mais en fait elle est bizarre ta question parce que pour moi c'est un client, c'est plus un prospect s'il l'utilise déjà mes produits.

**Oussama** : Bah en fait, tu vois, c'était dans le sens, quand j'ai fait cette question, c'est dans le sens où tu vois par exemple, toi tu veux, on va, on va présenter des dispositifs médicaux par exemple dans des congrès, ou que ce soit ou bien par exemple dans des établissements vitrines. Tu vois, il y a des gens qui vont voir ou utiliser ou qui vont essayer de commencer à utiliser ces dispositifs médicaux sans forcément être des clients. Je sais pas si tu vois un peu ce que je voulais dire.

**Clarisse** : Ouais c'est rare hein. Enfin, pour moi c'est un client, hein. S'il l'utilise et qu'il achète.

**Oussama** : Mais c'est en fait, c'est, bah du coup je pense que ma question est formulée.

**Clarisse** : Elle est mal formulée mais je vois ce que tu veux dire, d'accord, oui, c'est *important*. Ben oui, c'est un enjeu stratégique dans ce sens-là. Oui, je, je comprends mieux. Et oui, c'est important. De toute façon, c'est ce que je te disais en fait hein, et en plus ça dépend ce que tu vends et c'était de l'innovation, c'est des nouveaux produits, c'est comme ça que c'est, c'est vraiment l'éducation de marché, ils se développent comme ça et et. Bah

surtout, dans le milieu médical en fait, où les guidelines, les études, elles vont avoir aussi beaucoup d'importance. Tu vois ?

**Oussama** : Et surtout que, comme ils ont aussi leur, enfin, comme c'est directement sur le patient et qu'il y a une certaine responsabilité qui est engagée.

**Clarisse** : C'est ça, je pense que ça aussi. C'est super important pour... Ben oui, oui et en plus si on arrive à répondre et si tu vends un produit qui répond aux enjeux des établissements à l'heure actuelle, tu vois des enjeux de l'hôpital au niveau sécurité au niveau. Bah là t'as dû en entendre parler hein. Tu vois avec la BU MMS. Donc ça, c'est oui, c'est capital, c'est capital et ça c'est vraiment bien.

**Oussama** : Et du coup, j'ai une autre question qui me vient en tête mais du coup c'était pas quelque chose que j'avais planifié, du coup tu parlais du coup des enjeux, de répondre aux enjeux des hôpitaux et en plus de ça, du coup pour tout ce qui est aspect réglementaire et responsabilité, est-ce que tu penses que l'image de marque, du coup qu'on peut apporter, c'est vraiment quelque chose qui a un rôle majeur aussi ?

**Clarisse** : Oui, je pense. Oui, bien sûr, bien sûr.

**Oussama** : Et toi, ça, tu l'as vu ? Comme t'as travaillé dans plusieurs entreprises dans la vente.

**Clarisse** : Oui, oui.

**Oussama** : Tu l'as vu à chaque fois, ça ?

**Clarisse** : Oui, oui, quasi quasi parce qu'en plus. Ouais, il faut l'image de, de, d'une société et ce qu'elle fait et ce qu'elle promet. Tu vois. Enfin voilà, je pense que par exemple pour BD, la vision. Le, le fait qu'on ait tu vois intégré enfin qu'on ait avec toutes les BU de, de BD, on est intégré dans toute la chaîne médicale en fait et que ce soit au niveau... Enfin, comment dire sur le sur le secteur hospitalier par exemple, on est dans tous les services des, des hôpitaux que se soit de la pharmacie au bloc, dans les, dans les soins, on est aussi dans les

pharmacies de ville. On est donc ouais, l'image de marque est extrêmement extrêmement importante et je pense qu'elle est rassurante.

**Oussama** : Je suis d'accord avec toi bah voilà, c'était tout, c'était tout pour mes questions. Du coup Merci beaucoup pour, pour m'avoir donné un peu de ton temps pour répondre à ces questions et franchement, tes réponses ont été très très pertinentes, même si des fois je ne m'attendais pas ...

**Clarisse** : En les travaillant, j'aurais peut-être tu vois, je sais pas, répondu autrement. Là, j'ai répondu spontanément.

**Oussama** : Mais après, ce qui est bien, c'est que comme t'as répondu spontanément, par exemple, tu vois, t'as mis, t'as mis en évidence certaines questions qui étaient pas forcément, que tu pouvais les comprendre dans un autre sens, parce que moi, forcément, comme c'est moi qui les ai faites, je m'attendais à un certain type de réponse. Tu vois ? Je pensais pas que tu pouvais le voir comme ça. Par exemple, tu vois la question où tu parlais, si c'était, tu vois, du côté gratifiant moi tu vois dans ma tête, c'était pas ça, tu vois, je me suis dit que la personne dire bah c'est plus facile par exemple de vendre un à quelqu'un qui est déjà client parce qu'il est déjà client et connaît déjà le produit du coup c'est plus rapide mais du coup c'est quelque chose que je peux rajouter qui est super intéressant en plus t'as parlé spontanément de tout ce qui est suivi et accompagnement avant que je te pose la question. Du coup, c'est c'est, c'est super.

**Clarisse** : Hein ? Ah bah tant mieux. Ah bah c'est cool, c'est cool.

Oussama ASSASLA \_\_\_\_\_

Résistance au changement et vente de dispositifs médicaux en France.

Ce mémoire se concentre sur l'étude de la gestion de la résistance au changement de l'utilisateur au sein de la stratégie commerciale dans le domaine de la vente de dispositifs médicaux en France. L'objectif est de comprendre comment la gestion de cette résistance au changement de la part des utilisateurs est intégrée dans la stratégie commerciale. L'étude explore les divers aspects de la résistance au changement, en analysant les perceptions, attitudes et comportements des représentants commerciaux et des utilisateurs de dispositifs médicaux en France.

Mots-clés : résistance au changement, vente, dispositifs médicaux, stratégie commerciale, utilisateurs, France.

---

This dissertation focuses management of user resistance to change as part of the sales strategy for medical device sales in France, with the aim of understanding how resistance to change on the part of users is integrated into sales strategy. The study explores the various aspects of resistance to change by analyzing the perceptions, attitudes and behavior of sales representatives and users of medical devices in France.

Key words: resistance to change, sales, medical devices, sales strategy, users, France