

# Stratégies de maintien et de développement d'activités au sein d'une startup médicale

ST02 : Stage de fin d'étude

**COLIN Chloé**

Septembre 2020

**Suiveur UTC : Sabine BENSAMOUN**

**Tuteur de stage : Lucas BATUN**

Master Ingénierie de la Santé Parcours Technologies Biomédicales et Territoires de Santé –  
Année Universitaire 2019-2020

Disponible sur : <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids052/>

## Résumé

Le domaine de la santé et plus particulièrement celui des dispositifs médicaux fait face à des problématiques de type économique et écologique. En effet, ce marché très dépendant de la dynamique des fabricants pose certains questionnements pour ce qui est de la gestion des dispositifs médicaux par les établissements de santé et notamment de leur fin de vie.

C'est dans ce contexte que la société Value Medical, intervient en se plaçant comme un véritable partenaire des établissements de santé Français dans la gestion de leur parc de matériel médical et en proposant d'apporter un maximum de visibilité aux dispositifs médicaux que les établissements de santé souhaitent renouveler ou réformer.

Ce rapport de stage, au-delà de la présentation de cette startup à la volonté grandissante, répond au souhait d'expansion de cet accompagnement. C'est un écrit permettant de penser à une stratégie pour le développement et la gestion d'une région donnée.

*Mots clés : Développement – gestion – Accompagnement – Etablissement de santé – Dispositifs Médicaux - Réforme – Renouveau*

## Abstract

Health's domain and more particularly that of medical devices faces problems of an economic and ecological type. Indeed, this market very dependent of dynamics of manufacturers raises certain questions regarding the management of medical devices by health establishments and in particular about the end of their lives.

It is in this context that the company Value Medical intervenes, by placing itself as a true partner of French health establishments in the management of their fleet of medical equipment and by proposing to bring a maximum of visibility to the medical devices that the healthcare facilities wish to renew or reform.

This internship report, beyond the presentation of this growing startup, responds to the desire for expansion of this support. It is a writing allowing to think of a strategy for the development and the management of a given region.

*Keywords : Development – Management – Support – Hospital – Medical devices – Take out of service - Renewal*

## Remerciements

Avant de débiter ce rapport, je souhaite remercier Guy Wiriath et Thomas Poirier pour l'opportunité qu'ils m'ont donné d'intégrer leur société. Au-delà de la valeur des dispositifs médicaux, ce sont aussi des valeurs humaines et professionnelles qu'ils ont su me transmettre.

Aussi, je remercie Lucas Batun, mon tuteur, de sa grande disponibilité et de son implication, ce même à distance.

Un grand merci à Antonius Matta, qui lors de la transmission a su me faire pleinement confiance.

Et à tous les autres membres de Value Medical, Fabien Reumeau, Sarah Bernard, Mélanie Launois, Yara Ibrahim et Sébastien Carlier pour leur accueil et leur disponibilité. Mais également, à tous les autres stagiaires avec qui j'ai débuté cette aventure, Cassandre Ducatillon, Soufiane Belkarchi, Mourad Bendimerad, Damien Kuntz, Ousmane Soumare et Julien Boulicaut.

Enfin, je souhaite remercier Sabine Bensamoun ma suiveuse de stage de l'UTC pour son écoute, ses retours et ses conseils durant ce stage.

## Table des matières

<b>RESUME</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>LISTES DES FIGURES</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 : VALUE MEDICAL ET SON ENVIRONNEMENT</b>	<b>7</b>
<b>I. Value Medical et son histoire</b>	<b>7</b>
<b>II. Verso healthcare</b>	<b>9</b>
<b>III. Environnement du stage</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 2 : L'EXPERT VALORISATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE</b>	<b>12</b>
<b>I. Processus de vente de Value Medical</b>	<b>12</b>
<b>II. L'expert valorisation</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 3 : MES MISSIONS D'EXPERT VALORISATION</b>	<b>17</b>
<b>I. Transmission et maintien</b>	<b>18</b>
<b>II. Développement des ressources</b>	<b>19</b>
<b>III. Développement des outils</b>	<b>21</b>
<b>IV. Retour d'expérience</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>26</b>

## Listes des figures

Figure 1 : Organigramme de Verso Healthcare (source : auteur d'après Verso Healthcare) ....	9
Figure 2 : Accompagnement durable des acteurs de la santé (Source : Verso Healthcare)....	10
Figure 3 : Fonctionnement de Value Medical (Source : Auteur).....	10
Figure 4 : Processus de vente de Value Medical (Source : Auteur) .....	12
Figure 5 : Processus des missions de l'expert Valorisation (Source : Auteur) .....	15
Figure 6 : Répartition géographique des experts valorisation chez Value Médical (Source : Value Médical).....	17
Figure 7 : Tableau de Prospection (Source : Auteur) .....	18
Figure 8 : Vue d'accueil de la Carte Clients/Prospection (Source : Auteur).....	22
Figure 9 : Détails d'un repère de la carte Clients/Prospection (Source : Auteur).....	22
Figure 10 : Itinéraire jusqu'à Hôpital A sur carte Clients/Prospection (Source : Auteur) .....	23

## Introduction

Dans le cadre du Master 2 Ingénierie de la Santé, parcours « Technologies biomédicales et Territoires de santé » de l'Université de Technologie de Compiègne, le stage de fin d'étude, a pour objectif d'intégrer une entreprise afin de participer à ses activités et mettre à son service toutes les connaissances théoriques acquises lors de cette scolarité. C'est ainsi dans une volonté d'affiner au mieux mon projet professionnel que mon choix s'est porté vers la société Value Medical. Cette startup a la volonté grandissante de répondre au mieux aux problématiques actuelles du monde de la santé, offre la possibilité d'exercer le métier d'ingénieur biomédical de manière différente.

C'est dans une démarche économique et écologique que cette société s'intègre au domaine de la santé, plus particulièrement celui des dispositifs médicaux. En effet, ce marché au fort potentiel, représentant en 2019, 30 milliards d'euros de Chiffres d'affaire sur le marché français, mais qui reste très dépendant de la dynamique des fabricants, pose certains questionnements notamment pour ce qui est de la gestion des dispositifs médicaux par les établissements de santé et de leur fin de vie [1]. C'est dans ce contexte que Value Medical intervient avec des enjeux sociétaux et environnementaux : donner une seconde vie aux dispositifs médicaux et participer activement à la diminution du déficit en aidant les établissements de santé à revendre leurs équipements à leur juste valeur.

L'objectif de ce stage est donc de découvrir ce concept et la place de l'ingénieur biomédical dans cette organisation. Mais aussi ce que peut apporter la mise en place de stratégies organisationnelles pour le développement de cette solution au sein d'une région définie.

Ainsi, après avoir présenté la société et son environnement, ce rapport de stage abordera le rôle et les missions de l'expert valorisation et pour finir les apports du développement d'outils organisationnels.

## Chapitre 1 : Value Medical et son environnement

Value Medical est une entreprise de cotation et de courtage de dispositifs médicaux. Jusqu'ici ces deux actions étaient présentes dans de multiples domaines comme : l'immobilier, les assurances ou encore l'automobile. La startup « Value Medical » est née d'un désir de transposition de ces actions au milieu médical. L'entreprise a vu le jour en 2012 et son projet s'affine au fil du temps.

### I. Value Medical et son histoire

#### a) L'idée

Le projet de création d'une entreprise émerge grâce : au souhait de changer de domaine pour l'un de ses fondateurs (Thomas) et à la demande d'un contact personnel. Que peuvent faire les établissements de santé des dispositifs médicaux non exploités ? La réforme résulte en l'élimination d'un dispositif médical. Elle fait partie de son cycle de vie et doit alors être prise en compte par l'établissement de santé au même titre que son introduction dans l'établissement, sa mise en service, son utilisation et sa maintenance. Cette étape n'est cependant pas exploitée de la même manière que les autres puisque, selon l'Article R 5212-25 du Code de la Santé Publique, elle est soumise à une réglementation importante et engage la responsabilité du propriétaire [2]. Mais également parce qu'il n'existe pas ou très peu de solution. C'est bien suite à ce constat que le cœur du projet se dessine : récupérer les dispositifs médicaux afin de les vendre.

C'est avec quelques connaissances dans le domaine médical que se crée une première entreprise de Dépôt-Vente. Le principe fonctionne mais quelques problèmes se posent. Sur le plan économique, cette première société dispose d'un unique entrepôt et les déménagements requièrent la mobilisation de 3 à 4 personnes et de l'affrètement de matériels pour l'enlèvement et le transport des dispositifs. Ce qui représente des frais importants pour l'entreprise ainsi que pour le vendeur (les établissements de santé).

De plus, après 2 ans de fonctionnement, des problèmes techniques se soulèvent. En effet, de nombreux accidents lors de l'emballage, du démontage et du stockage des DM se sont produits. Problèmes dus au manque de connaissances des différents professionnels dans le domaine médical. Également, le constat que les établissements de santé continuent d'abandonner leurs dispositifs médicaux puisqu'ils doivent prendre des décisions parmi différentes offres de reprise alors qu'ils en ignorent la valeur. Une question s'est alors posée : Comment répondre à la demande des établissements de santé lorsque les membres de l'entreprise ne sont pas des professionnels du matériel médical ?

Afin de répondre à cette problématique, le second fondateur (Guy) va mettre à profit ses compétences en informatique. Ceci donnant lieu à la création d'une base de données informatiques, permettant de répertorier les dispositifs médicaux bientôt disponibles à la vente.

#### b) Le concept

Sur le terrain des professionnels exercent déjà dans ce domaine, ce sont les brokers. Les brokers sont des professionnels assurant la transaction entre deux clients : vendeur et acheteur. Cependant, un double constat est effectué : ces professionnels déjà présents perdent du temps et de l'argent lorsqu'ils visitent des établissements de santé dont ils ne connaissent pas les ressources matérielles. En effet, il est fréquent que le matériel s'y trouvant ne corresponde pas à celui recherché. Le risque est d'acheter et de stocker du matériel qui ne sera jamais revendu.

Les difficultés temporelles et économiques de ces professionnels ont permis aux fondateurs de Value Medical d'identifier des axes de développement. L'entreprise voit une première mutation apparaître :

il ne s'agira plus d'assurer le transport des dispositifs mais plutôt de répertorier les dispositifs médicaux. Une des missions de Value Medical apparaît : faciliter le travail des brokers en se déplaçant dans des établissements de santé, ce déplacement permettra aux professionnels de Value Medical d'identifier les dispositifs médicaux disponibles.

Ces déplacements donneront lieu à la création de reportages se traduisant par la prise de photographies et descriptions précises des dispositifs dont les établissements de santé n'ont pas ou plus l'utilité. Ces reportages deviennent un appui réel dans le choix de l'achat au regard de la revente future. Value Medical soutient les brokers dans le processus d'achat et de vente des dispositifs médicaux. En effet, les reportages permettent aux brokers d'avoir une plus grande visibilité sur le matériel et d'anticiper au mieux la désinstallation, le transport et le fonctionnement.

Encore, les reportages sont un gage de qualité pour l'acheteur, puisque Value Medical s'engage à tester intégralement les dispositifs répertoriés.

Ensuite, afin de répondre à la problématique de l'ignorance de la valeur des dispositifs médicaux, la base de données va permettre de créer l'un des concepts phares de la société : la cote de référence, l'Argus Value Medical.

Les reportages permettront la cotation des dispositifs vus. Cotation qui entraînera une concurrence dans la revente puisque le prix indiqué représentera un réel indicateur pour les établissements de santé dans le choix de la reprise de leurs dispositifs médicaux.

C'est l'accumulation du nombre de ces reportages et donc du nombre de dispositifs qui rend ces prix fiables et fait donc de cette cote une cote de référence pour tous.

### c) L'évolution

Aujourd'hui, Value Medical se place comme un véritable partenaire des établissements de santé Français dans la gestion de leur parc de matériel médical. Déjà 1000 établissements français et européens ont recours aux services de Value Medical [3].

Grâce au réseau de plus de 350 acheteurs, un maximum de visibilité est apporté aux dispositifs que les établissements souhaitent renouveler ou réformer [3].

Le concept plaît et fonctionne mais son développement se stabilise au vu du nombre d'ingénieurs biomédicaux répartis sur tout le territoire. Il est indispensable de trouver une stratégie permettant à chaque établissement de découvrir le concept de Value Medical. C'est donc dans une politique de développement de la startup que les fondateurs ont décidé de se faire racheter par une entreprise plus importante : Verso Healthcare [4].

Le rachat de Value Medical donne au groupe la possibilité d'embaucher plus de professionnels dans l'optique de couvrir la totalité du territoire français mais également de travailler avec les pays frontaliers.



## II. Verso healthcare

Après un temps de réflexion, Value Medical s'est tournée vers Verso Healthcare pour son rachat. Si le choix s'est porté vers cette entreprise c'est parce qu'elle propose un réel soutien à la gestion et aux projets des établissements de santé.

Verso Healthcare est une entreprise française de financement spécialisée dans les équipements médicaux. Créée en mars 2010, son objectif premier est de devenir le leader européen dans le management des structures médicales [5]. Pour cela, au fil du temps, Verso a acquis d'autres sociétés afin d'offrir une solution et un accompagnement global dans la gestion des plateaux techniques.

Aujourd'hui, on ne parle plus d'une société mais d'un groupe présenté figure 1. Ce groupe est donc composé de :

- MEDGEST. Société réalisant des audits organisationnels, relations humaines et financier dans le but d'aider les structures à revoir et identifier des axes d'amélioration dans leur fonctionnement.
- Softemed. Société spécialisée dans le PACS et le RIS
- IMP.360. Société spécialisée dans l'informatique médicale.
- 123CS. Société spécialisée dans la cybersécurité : l'hébergement, la sécurité et la sauvegarde des données des établissements et professionnels de la santé.



Figure 1 : Organigramme de Verso Healthcare (source : auteur d'après Verso Healthcare)

Le rôle de l'ensemble des acteurs du groupe est donc de : surveiller, anticiper, sécuriser et accompagner les professionnels de santé afin de faciliter leur quotidien et la mise en place de leur projet.



A LONG-TERM PARTNERSHIP WITH HEALTHCARE PROFESSIONALS



Figure 2 : Accompagnement durable des acteurs de la santé (Source : Verso Healthcare [5])

Value Medical vient alors compléter cet accompagnement puisqu'elle vient répondre à un autre aspect organisationnel des clients de Verso Healthcare : la reprise et la valorisation des dispositifs médicaux.

### III. Environnement du stage

L'action de courtage se définit comme « une opération qui consiste, contre rémunération, à mettre en relation deux personnes qui désirent vendre ou acheter un bien » [6]. Au sein même de cette action, deux clients/ pôles sont identifiables : vendeur/vente et acheteur/achat. Afin d'accompagner au mieux cette démarche, le fonctionnement de la startup a été pensé en deux branches : amont et aval. Ces deux branches permettent d'accompagner distinctement le client se situant en amont et le client se situant en aval, sans qu'il y ait interaction. Pour ce faire, il est essentiel qu'un professionnel de chez Value Medical serve d'interlocuteur pour chaque client afin d'accompagner au mieux sa demande.



Figure 3 : Fonctionnement de Value Medical (Source : Auteur)

#### a) Les clients amont

Les clients amont désignent toutes les personnes se trouvant avant le process : les personnes possédant du matériel médical et pouvant être intéressées par les services proposés par Value Medical. Plusieurs catégories de clients amont sont distinguées :

- Les établissements de santé utilisant et possédant le matériel médical tels que : les hôpitaux, les cliniques ou les cabinets médicaux
- Les sociétés de leasing pouvant être propriétaires du matériel médical comme Verso Healthcare
- Les fabricants proposant eux même des solutions de reprise et voulant vider leur stock comme Samsung

#### b) Les clients aval

Les clients aval désignent toutes les personnes se trouvant après le processus : les personnes achetant le matériel médical commercialisé par Value Medical. Plusieurs catégories de clients aval sont distinguées :

- Les brokers
- Les installateurs / distributeurs
- Les fabricants

#### c) Value Medical

Pour que ces deux entités trouvent intérêt à travailler avec Value Medical il a été essentiel de mettre un interlocuteur pour chacune d'elles afin de répondre au mieux à leur demande.

Au sein de Value Medical se trouve :

- 3 experts valorisation pouvant être appelés également sourceurs. Ce sont des ingénieurs biomédicaux dispatchés dans leurs régions se chargeant donc des clients amont.
- 2 ingénieurs ventes également ingénieurs biomédicaux basés à Nantes, se chargeant à distance des clients avals.

Dans cette organisation se trouve également :

- Les deux responsables, appuyant l'équipe vente dans leur travail de cotation et de négociation pour les équipements lourds. Et soutenant l'équipe des sourceurs dans leur stratégie de développement et de communication.
- 2 informaticiens qui gèrent le développement et le maintien de la base de données OptiDM
- Une assistante administrative gérant les documents administratifs de la société et épaulant toutes les personnes dans la gestion des déplacements.

C'est au sein de de cette organisation que mon stage s'est déroulé, en tant qu'expert Valorisation.

## Chapitre 2 : L'expert Valorisation au sein de l'entreprise

En intégrant la société Value Medical, l'enjeu principal fut de découvrir et d'exercer pleinement le métier d'expert valorisation. L'exercice de ce métier passe par la gestion complète d'une région définie.

L'objectif étant, pour commencer, de comprendre le processus de Value Medical et les missions de l'expert valorisation.

L'expert Valorisation, comme vu précédemment, intervient dans l'une des deux branches de Value Medical : la branche en relation avec le client amont. C'est avant tout un ingénieur biomédical, dont les connaissances techniques sont de réelles ressources pour intervenir dans les différentes étapes du processus de vente.

### I. Processus de vente de Value Medical

Le processus de vente de Value Medical correspond aux étapes partant du moment où un propriétaire (client amont) décide de renouveler son dispositif médical jusqu'au moment de la vente, c'est à dire l'achat par le client aval. Ce processus se construit autour des documents essentiels pour assurer une vente avec les conditions juridiques requises. Ce processus présenté figure 4 comprend :

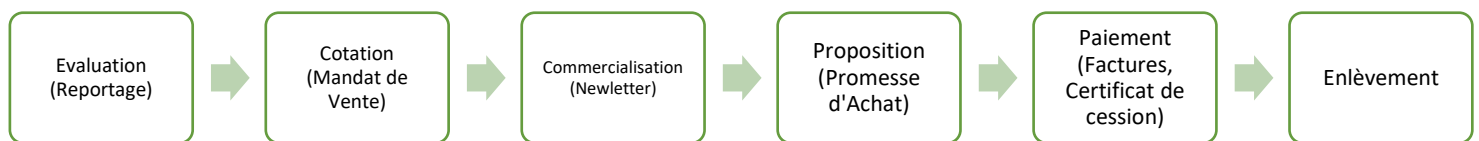


Figure 4 : Processus de vente de Value Medical (Source : Auteur)

#### a) Evaluation

Cette étape est le commencement du processus de vente. C'est grâce à l'expertise, au regard de l'expert valorisation que la cotation par la cellule vente peut s'effectuer. Par la suite, la décision d'acheter ou non des clients aval, va être prise. C'est alors indispensable que cette étape soit réalisée le plus clairement et précisément possible.

Elle est réalisée par l'expert valorisation qui se rend sur le terrain pour découvrir le matériel du client amont. Le but étant de recueillir un maximum d'informations sur le dispositif médical en prenant le plus de photographies, en testant le dispositif et en questionnant le professionnel présent lors du rendez-vous. Cette démarche permet de relever des informations complémentaires qui pourront valoriser l'appareil.

Toutes ces informations sont ensuite renseignées sur la base de données de la société « OptiDM ». Informatiquement, les informations recueillies lors du rendez-vous vont être transcrites. S'y trouve :

- Nom du sourceur,
- Nom de l'utilisateur et le nom du propriétaire (l'utilisateur et le propriétaire peuvent être différents) dans le cas par exemple d'une utilisation par une clinique dont le propriétaire est une banque qui finance.
- Les photographies

- La listes des différents dispositifs médicaux avec pour chacun l'indication : du type d'appareil, du modèle, de la marque, de l'année de fabrication, du numéro de série, de sa disponibilité, de son fonctionnement (possibilité d'être pour pièces), de ses caractéristiques physiques et techniques, de ses options et également l'accessibilité de l'appareil

Une fois que l'intégralité des informations sont remplies par l'expert valorisation, le reportage est validé puis la cellule vente de la société prend le relais.

#### b) Cotation

C'est cette étape qui fait de Value Medical l'expert de l'argus médical. En effet, lors de celle-ci, la cellule vente de la société va déterminer le prix minimum garanti net vendeur du dispositif. Ce prix est déterminé grâce :

- Aux Informations indiquées sur le reportage, renseignées par l'expert valorisation
- Aux historiques de vente disponibles sur la base de données de Value Medical
- Aux contacts (acheteurs) pour se renseigner sur l'évolution du marché. L'arrivée de nouveaux modèles, l'arrêt de production de ce modèle par le fabricant, autant de données qui font évoluer le prix.

Parfois, les informations ne sont pas suffisantes pour déterminer le prix. Dans ce cas, il n'y a pas de cotation, aucun engagement sur un prix minimum n'est pris, mais un Mandat de Commercialisation sera proposé au client pour faire jouer le réseau d'acheteurs et trouver une offre qui semblera la plus intéressante.

Lorsque le prix est fixé, un document juridique appelé Mandat de Vente est édité. Le **mandat de vente** est un contrat bilatéral signé entre Value Medical et son client. C'est la première étape de la transaction, c'est le passage obligatoire pour que le matériel puisse être mis à la vente afin de trouver des acquéreurs. Le mandat de vente n'entraîne aucun frais à la signature. Il doit inclure les éléments suivants pour garantir les droits du propriétaire-vendeur :

- **Désignation du vendeur (mandant)** : Il s'agit du propriétaire du matériel.
- **Coordonnées de Value Medical (mandataire)**
- **Description du matériel** : Description exhaustive du matériel
- **Prix du matériel** : C'est le montant que le propriétaire recevra lors de la vente du bien. Il est très important de l'estimer avec précision, sans le surévaluer. En effet, Value Medical s'engage à vendre le matériel au minimum net qui était estimé lors de la cotation. De ce fait, si l'offre est au moins supérieure à la cote, si le client signe le mandat de vente, il doit accepter l'offre que Value Medical a trouvé pour son matériel.
- **Durée du mandat de vente** : Elle est généralement de 2 à 3 mois, bien que dans la loi, aucune durée ne soit précisée.
- **Partie frais** : reprenant des termes juridiques sur la vente de dispositifs médicaux et la responsabilité de Value Medical. La commission est également expliquée sur ce document.
- **Devoir d'information** : expliquant l'engagement du client à communiquer toutes les informations et modifications qui lui ont été apportées durant la durée du Mandat de Vente et ce jusqu'à l'enlèvement.

Ce mandat de Vente sera à envoyer au client amont par l'intermédiaire de l'expert valorisation.

### c) Commercialisation

Une fois le Mandat de Vente retourné signé une Newsletter est créée. C'est un document publié à l'ensemble du réseau d'acheteurs de Value Medical. Dans la plupart des cas, elle est envoyée également aux clients habituels et à ceux potentiellement intéressés. Ce document indique :

- **Le titre** : accrocheur et en anglais
- **La localisation du dispositif médical**, sans mentionner la ville, ni l'établissement ou le client
- **Un rapide descriptif**
- **Les photographies**

Toutes les newsletters sont disponibles sur le site de Value Medical.

### d) Proposition

Après l'étude de propositions, la cellule vente fait le choix de la meilleure offre. Cette offre ne correspondant pas forcément à l'offre la plus élevée. En effet, dans certains cas, l'acheteur sera choisi en fonction de sa fiabilité, de sa fidélité à Value Medical et autres points qui sont gages de sécurité pour la finalisation et le bon déroulement de la vente.

Lorsque l'acheteur (client aval) est déterminé, un document juridique appelé Promesse d'achat est édité. La **Promesse d'Achat** est un document créé une fois que l'acheteur a stipulé sa volonté d'acheter un équipement médical à la cellule vente. Il correspond par la suite au document qui permettra de valider la vente. Ce document est composé d'un récapitulatif sous forme de tableau pour résumer les informations essentielles :

- **Le prix** : informant l'acheteur que ce prix est divisé en deux parties, une pour le vendeur et une pour Value Medical
- **La date de l'offre** : pour démontrer que le délai du mandat est encore valide
- **La mise à disposition** : permet de donner l'indication au vendeur de la date de l'enlèvement du vendeur, seulement si l'information est connue à ce moment

Le document débute avec sa référence ainsi que le numéro du Mandat de Vente auquel il est associé et la désignation de l'acheteur. Certaines informations déjà présentes sur le mandat de vente sont remises : Tableau des prix et descriptif du/des dispositifs. Ensuite, s'y trouve des :

- **Partie obligation du vendeur** : Même que sur le mandat de vente
- **Partie obligation de l'acheteur** : S'engageant à prendre en charge le démontage et le transport et qu'il est indispensable lors de ces étapes de respecter les règles de l'établissement propriétaire
- **Partie conclusion de la vente** : Stipulant bien que les frais doivent être réglés avant l'enlèvement du matériel, que cet enlèvement clôture la vente et que la signature de ces documents est un gage de transfert de propriété

Une fois ce document signé par le client aval, l'expert valorisation doit l'envoyer pour contre signature au client amont.

e) Paiement

Une fois la Promesse d'achat signée par le client amont, le paiement est effectué à l'établissement puis à Value Medical. En effet, la commission de la société n'est réglée que par l'acheteur final. Le service proposé au client amont est gratuit. Suite au paiement, un document juridique appelé Certificat de cession est édité. Ce document :

- Représente la facture sans la commission de Value Medical
- Justifie le changement de Propriétaire
- Permet pour certains dispositifs, le suivi du matériel auprès de l'Agence de Sûreté Nucléaire (ASN)

Il est remis aux deux clients.

f) Enlèvement

Une fois toutes les autres étapes finalisées, cette étape peut se planifier. C'est l'étape qui finalise la vente. Lors de cette étape, le client aval va donc se rendre sur le terrain pour récupérer l'appareil. Un expert valorisation peut être présent pour s'assurer du bon déroulement, de l'état du matériel et de l'environnement. C'est une garantie de confiance.

## II. L'expert valorisation

a) Mission de l'expert valorisation

Une fois le processus de vente global de Value Medical maîtrisé il est possible d'identifier les missions de l'expert valorisation.

C'est donc dans une optique d'accompagnement continu afin de fidéliser ses clients que les étapes du métier s'illustrent. En effet, elles ne sont pas linéaires puisque lors de la clôture d'une vente, le maintien d'une relation de proximité avec le client favorise sa fidélisation. Le processus se dessine donc comme présenté sur la figure 5 ci-dessous :

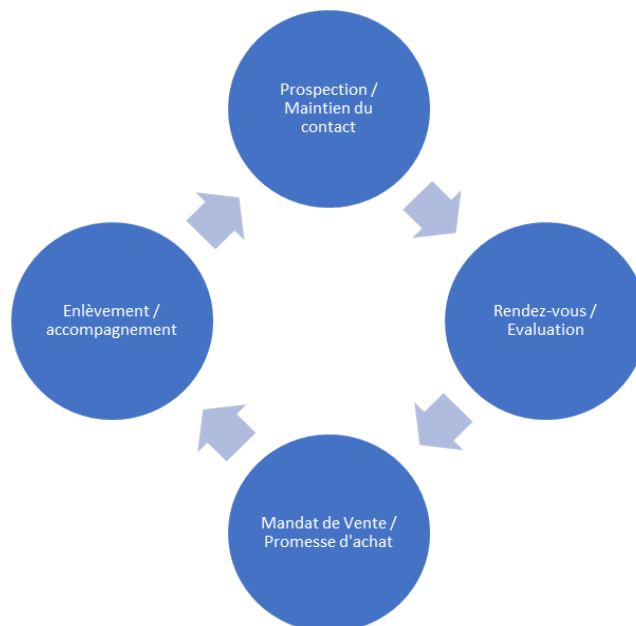


Figure 5 : Processus des missions de l'expert Valorisation (Source : Auteur)

## b) Compétences, connaissances et savoir-être

Pour effectuer ces étapes, il est en effet indispensable pour l'expert valorisation d'avoir des connaissances théoriques concernant les dispositifs médicaux. C'est-à-dire connaître :

- Leur utilité
- Leur fonctionnement,
- Le groupe auquel ils appartiennent
- L'ensemble des caractéristiques nécessaires lors de la création du reportage

Ces connaissances s'acquièrent aussi au fil des rendez-vous et lors de la création des reportages. Elles s'enrichissent grâce aux rencontres de professionnels sur le terrain. L'implication et la curiosité sont donc les atouts principaux de l'expert valorisation.

Par exemple, lors d'une visite d'une IRM, si l'expert valorisation n'a pas anticipé que le principe physique particulier de ce dispositif ne permet pas d'effectuer le reportage dans les conditions habituelles, les conséquences pourraient être dangereuses et/ou le reportage ne pourrait se faire. En effet, l'aimantation dérégulant tout type d'appareil électronique, la prise de photographies avec le téléphone portable (outil habituel de l'expert valorisation) sera impossible et endommagera le téléphone. Également, s'il possède des objets métalliques, cela pourrait être dangereux.

Cet exemple met en avant l'importance de la préparation d'un rendez-vous. En effet, il est essentiel, avant chaque rendez-vous d'avoir connaissance de/du :

- L'établissement : la localisation, le type (clinique, hôpital, cabinet...), l'appartenance à un groupe (GHT, groupe privé..) et sa place dans ce groupe, les activités qui y sont pratiquées (imagerie, chirurgie...), ses antécédents avec Value Medical (client ou pas).
- Le contact : ses coordonnées, sa profession, ses antécédents avec Value Medical
- Le dispositif : il est possible que le client ait envoyé la liste des équipements avant le rendez-vous. Dans ce cas, il est essentiel d'avoir regardé en amont les anciens reportages sur des dispositifs similaires. Afin d'anticiper les besoins : photographies à prendre, informations à relever et autres caractéristiques.

Lorsqu'un rendez-vous est bien préparé en amont, cela permet de : gagner en efficacité et en temps, d'avoir une posture plus confiante et plus professionnelle face au client, de prendre plus de temps pour échanger avec lui.

Aussi, l'une des qualités requises de l'expert valorisation est la communication. C'est un métier de contact. La dimension relationnelle est centrale puisque l'expert valorisation représente sur le terrain le visage de la société.

Au-delà des connaissances techniques attendues et nécessaires, le métier d'expert valorisation demande aussi des capacités d'organisation. Celles-ci étant essentielles lors de la gestion du dossier, suite au rendez-vous. La gestion de dossiers passe par : l'envoi des documents, la réalisation de relances au besoin, la transmission d'informations concernant le paiement.

Une fois le processus et le rôle de l'expert valorisation assimilée, une question s'est posée : comment gérer au mieux une région donnée ?



## Chapitre 3 : Mes missions d'expert valorisation

Initialement, Value Medical disposait de trois experts valorisation répartis sur tout le territoire français. C'est à partir du rachat par la société Verso Healthcare, que la répartition a été modifiée. En effet, ce sont six nouveaux ingénieurs biomédicaux qui sont arrivés dans la société. Cela a permis une répartition géographique plus uniforme.

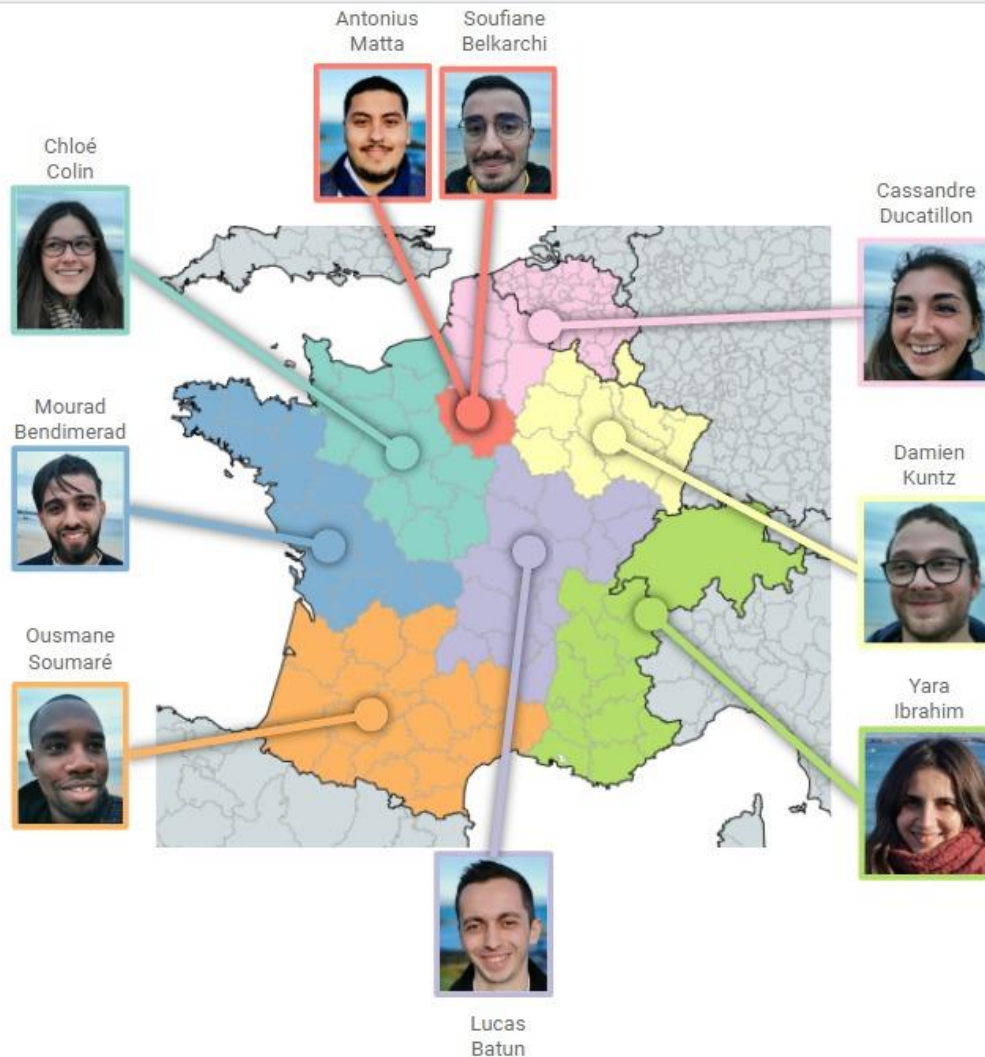


Figure 6 : Répartition géographique des experts valorisation chez Value Médical (Source : Value Médical)

Pour ce stage, il m'a donc été confié la gestion de : la Normandie, le Centre Val de Loire et d'une partie des Pays de la Loire (Maine et Loire, Mayenne et Sarthe).

Ensuite, s'est posée la question de la gestion de la région donnée. La gestion s'est déroulée en trois temps distincts : Dans un premier, avec la transmission de l'ancien expert valorisation en charge d'une partie de la zone. Dans un second temps, avec le maintien de la base de données des clients. Et pour finir, avec le développement de la région complète.

## I. Transmission et maintien

Pour une gestion précise et un partage interne optimal de toutes ces informations déjà connues, un outil est utilisé quotidiennement : le tableau de prospection.

En plus d'être un outil de partage, il permet à l'expert valorisation de :

- Répertorier tous les établissements de santé et les contacts de sa région
- Classer les éléments disponibles
- Sélectionner les éléments
- S'informer
- Inscrire certaines actions
- Prioriser certaines actions
- Anticiper certaines actions

C'est donc un réel outil d'accompagnement quotidien pour tous les experts valorisation dans la gestion d'une zone géographique.

Cet outil, partagé sur google sheet, est organisé en 12 grandes parties :

Département	Ville	Etablissement	Contact DM	Dernier rappel	Historique	Projets	Client ou Prospect	Nature Etablissement
93	Champigny (Seine)	Hôpital A 14 rue de la République, 93000 CHAMPIGNY (Seine) Téléphone : 01 48 34 4 8 3 3	Responsable B - (Prénoms, Nom, Adresse, Téléphone)	Historique : aucun historique de prospection à ce jour Mise en place de 2 rendez-vous pour la semaine prochaine 11/09/2020 12/09/2020 13/09/2020 14/09/2020 15/09/2020 16/09/2020 17/09/2020 18/09/2020 19/09/2020 20/09/2020 21/09/2020 22/09/2020 23/09/2020 24/09/2020 25/09/2020 26/09/2020 27/09/2020 28/09/2020 29/09/2020 30/09/2020 01/10/2020 02/10/2020 03/10/2020 04/10/2020 05/10/2020 06/10/2020 07/10/2020 08/10/2020 09/10/2020 10/10/2020 11/10/2020 12/10/2020 13/10/2020 14/10/2020 15/10/2020 16/10/2020 17/10/2020 18/10/2020 19/10/2020 20/10/2020 21/10/2020 22/10/2020 23/10/2020 24/10/2020 25/10/2020 26/10/2020 27/10/2020 28/10/2020 29/10/2020 30/10/2020 31/10/2020 01/11/2020 02/11/2020 03/11/2020 04/11/2020 05/11/2020 06/11/2020 07/11/2020 08/11/2020 09/11/2020 10/11/2020 11/11/2020 12/11/2020 13/11/2020 14/11/2020 15/11/2020 16/11/2020 17/11/2020 18/11/2020 19/11/2020 20/11/2020 21/11/2020 22/11/2020 23/11/2020 24/11/2020 25/11/2020 26/11/2020 27/11/2020 28/11/2020 29/11/2020 30/11/2020 01/12/2020 02/12/2020 03/12/2020 04/12/2020 05/12/2020 06/12/2020 07/12/2020 08/12/2020 09/12/2020 10/12/2020 11/12/2020 12/12/2020 13/12/2020 14/12/2020 15/12/2020 16/12/2020 17/12/2020 18/12/2020 19/12/2020 20/12/2020 21/12/2020 22/12/2020 23/12/2020 24/12/2020 25/12/2020 26/12/2020 27/12/2020 28/12/2020 29/12/2020 30/12/2020 31/12/2020				

Figure 7 : Tableau de Prospection (Source : Auteur)

Tout d'abord, trois grandes parties permettant de situer les établissements :

- **Départements**
- **Villes**
- **Etablissements**

La partie « **contacts DM** » permet de répertorier les noms, prénoms, adresses mail, numéros de téléphone de toutes les personnes étant en relation avec les dispositifs médicaux et pouvant donc être intéressées par nos services. Dans la plupart des cas ce sont des ingénieurs ou techniciens biomédicaux, des responsables de bloc opératoires mais aussi des médecins ou des responsables achats. Cette classification est essentielle pour appréhender l'entretien et adapter son discours. Malgré tout, une personne ne faisant pas partie de cette catégorie de métiers (en rapport avec les dispositifs médicaux) n'est pas forcément un contact « inutile » puisqu'il peut représenter une bonne opportunité d'accès à la structure.

Ensuite, dans une réelle optique de gestion de dossier trois parties vont être importantes :

- « **Dernier rappel** », cette catégorie va permettre d'inscrire chronologiquement toutes les actions effectuées : appel du contact, envoie de mail, rendez-vous, décision, relance, dossier en cours... Elle s'inscrit également dans les catégories permettant la priorisation des dossiers/actions à mener avec un code couleur.
- « **Historique** », cette catégorie fait l'état des lieux de l'historique du client avec la société : les reportages effectués, les documents signés, les ventes faites ou non. C'est une partie qui permet de prendre du recul sur le client. En effet, pour rappel, les reportages et les cotations sont des services proposés par Value Medical de manière gratuite. L'établissement n'a aucune obligation de signer la suite. Avec cette catégorie, il est possible de remarquer, par exemple,

qu'un client peut faire appel couramment, au service de cotation de Value Medical mais ne lui confie jamais de vente.

- « **Projet** », cette catégorie permet de renseigner les indications transmises par le client et donc d'anticiper sur les prochaines actions à moyen ou long terme, à prévoir et ne pas louper. Elle s'inscrit également dans la dynamique de priorisation des actions à l'aide d'un code couleur.

A titre indicatif, dans un premier temps, puis dans une stratégie de développement, ensuite, au sein de ce tableau se trouve trois catégories :

- « **Client ou prospection** », permettant d'indiquer le statut du client au sein de la société.
- « **Nature de l'établissement** », permettant d'indiquer le statut de l'établissement (hôpital, clinique, cabinet...) ou sa spécialité (imagerie, laboratoire, gynécologie...).
- « **Groupe** », permettant d'indiquer son appartenance. Pour le public notamment de repérer les Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) et pour le privé certains Groupements d'Intérêt Economique (GIE) ou autres regroupements (Ramsay Gds, Elsan, Vivalto...)

Et Enfin, dans pour une organisation interne plus rapide et efficace les catégories « **code** » et « **lien** » permettent d'être rédiger directement vers les informations rentrées sur OptiDM, la base de données de Value Medical. Ce lien redirigeant directement à la fiche de l'établissement lui correspondant.

Une fois le tableau pris en main, il a fallu penser des stratégies organisationnelles et de développement.

## II. Développement des ressources

Au-delà de son côté gestion, ce tableau accroît la volonté de remplir les lignes et donc répond à l'un des objectifs principaux de l'expert valorisation : le développement de sa région et l'expansion de son réseau de contacts.

Si l'identification et le repérage des établissements de santé ou autres professionnels de la santé sont simples de nos jours, notamment grâce à internet, il en est autrement d'y trouver les contacts associés. Même si des registres tels que le « répertoire national des ingénieurs hospitaliers » sont disponibles et renseignant des informations utiles pour certains établissements ce n'est pas le cas pour la totalité des structures.

C'est donc au travers de certaines colonnes de ce tableau que des axes de développement peuvent être identifiés : la nature de l'établissement et le groupe.

En effet, de plus en plus, afin de pallier aux déserts médicaux et d'améliorer la prise en charge des patients, les établissements de santé ont dû se regrouper. Ce regroupement passant par la mutualisation de certaines activités médicales, il est donc intéressant d'étudier ces nouvelles coopérations et de comprendre leur fonctionnement pour adapter ses recherches et son approche afin d'y trouver des réponses adéquates.

#### a) Les groupements hospitaliers de territoires

C'est suite à la loi santé de 2016, que les hôpitaux publics ont dû se regrouper par départements. 136 GHT sont alors comptabilisés sur le territoire français. Dans chaque GHT, un établissement est désigné comme établissement dit support, chargé de piloter le GHT et un ou plusieurs autres établissements dits parties. L'offre de soin doit être commune à l'ensemble des établissements membres du GHT.

Dans ce cas de regroupement, l'objectif est donc de définir l'établissement support. Etant l'établissement pilote, dans la plupart des cas, le responsable biomédical s'y trouvera. Cette stratégie de s'adresser au bon endroit à la bonne personne est un réel gain de temps.

#### b) Les groupements d'intérêt économique

Dans le cas des GIE, l'objectif est le même, mais pour le secteur privé : regrouper toutes les cliniques en faisant parties pour y trouver la personne gestionnaire.

Ce type de groupement est la plupart du temps utilisé en imagerie médical et est géré par les médecins eux même ou par un directeur administratif et financier. L'approche y est différente. Ils ont l'habitude de travailler avec les fabricants et choisissent directement le matériel approprié à leur pratique.

#### c) Les autres groupements

Dans le cas des autres groupements de Société Anonyme tel que des groupes comme Ramsay Général de Santé, Vivalto et d'autres, qui sont des sociétés beaucoup plus gros et présent sur le territoire entier, l'objectif est d'adapter son discours. En effet, ces groupes s'étendent de plus en plus. De nombreuses cliniques anciennement indépendantes intègrent ces groupes. Dans leur fonctionnement c'est le groupe « mère » qui prend les décisions et décide du fonctionnement global (procédures...). Ces groupes sont gérés dans la plupart des cas par des personnes n'appartenant pas au monde médical et demandent donc une approche différente. L'approche adoptée est d'avoir des contacts au niveau local et de bien appuyé le fait de travailler avec eux dans d'autres régions et donc d'être référent dans leur gestion de renouvellement. C'est d'ailleurs le cas du groupe ELSAN pour qui Value Medical est référent. C'est-à-dire que toutes les cliniques de France appartenant au groupe ELSAN font appel à Value Medical pour la reprise de leurs dispositifs médicaux.

Ces renseignements de groupement permettent donc

- D'identifier et de cibler les établissements de santé
- De trouver plus facilement l'établissement décisionnaire
- D'appuyer son discours en montrant la connaissance des autres établissements qui leur sont associés
- D'adapter son approche

### III. Développement des outils

#### a) Le tableau de prospection

C'est dans l'optique de faire de ce tableau un outil d'action pour la bonne gestion de sa zone que certaines options ont été pensées :

- Un code couleur
- Des filtres

L'intégration de couleur à ce tableau permet à l'expert valorisation de classifier et prioriser les actions à mener. Trois couleurs ont donc été choisies :

- **Blanc**, couleur de base du tableau. L'établissement et les informations qui lui sont attribués sont identifiés mais aucune action n'est en cours ou n'a été menée dernièrement.
- **Beige**, couleur choisie pour son côté neutre mais différent de la couleur de base. L'établissement et les informations qui lui sont attribués sont identifiés, une action récente a été menée mais aucune démarche n'est en cours. Par exemple, cette couleur est attribuée à un établissement qui a été appelé ou qui a reçu un mail concernant le principe de Value Medical, mais dont la réponse a été désintéressée ou dont les projets ne nécessitent pas une action dans l'année en cours.
- **Rouge**, couleur choisie pour son côté vif et tape à l'œil. L'établissement et les informations qui lui sont attribués sont identifiés, une action a été menée et a abouti à une démarche étant en cours, en attente. Par exemple, cette couleur est attribuée à un établissement avec des projets identifiés à court ou moyen terme, mais également à ceux ayant répondu à un appel ou un mail favorablement et enfin surtout à un établissement où un reportage et une cotation ont été réalisés.

Cette différenciation, grâce à l'utilisation des couleurs permet un suivi des actions à mener, rapide et efficace. En effet, quotidiennement, la vue de ces différentes couleurs permet de mettre en place des plans d'actions adaptés.

L'intégration des filtres est un mode organisationnel permettant à l'expert valorisation de faire apparaître de façon rapide et pertinente les informations souhaitées. Dans la plupart des cas, ces filtres sont utilisés lors d'un déplacement.

En effet, si lorsque l'expert valorisation se trouve dans un département et souhaite voir les établissements se trouvant dans ce département ou dans la ville il peut utiliser les filtres « départements » et/ou « ville » qui vont faire apparaître uniquement les critères sélectionnés. Par exemple lors d'un déplacement dans le département 14 possibilités de n'afficher que les établissements appartenant à ce département.

Le filtre « client » permet lui lors d'une prospection d'anticiper le discours ou la posture à adopter pour se rendre à un rendez-vous. Et le choix d'aller voir ses clients pour entretenir le lien ou au contraire aller voir ceux ne faisant pas encore parti de notre base de contact.

Grâce à ce tableau, en plus de son côté organisationnel, il est possible d'optimiser ses déplacements. Ce qui représente un gain de temps considérable lors d'une prospection.

Pour accentuer ce phénomène le développement d'un autre outil fut essentiel.

b) La carte de prospection

C'est avec une réelle envie d'améliorer la pertinence de ces informations et principalement dans un souci organisationnel que l'idée d'un outil répertoriant visuellement les établissements de santé a émergé.

A l'aide de la plateforme MyMaps et de l'outil « tableau de prospection » une carte de prospection a été réalisée.

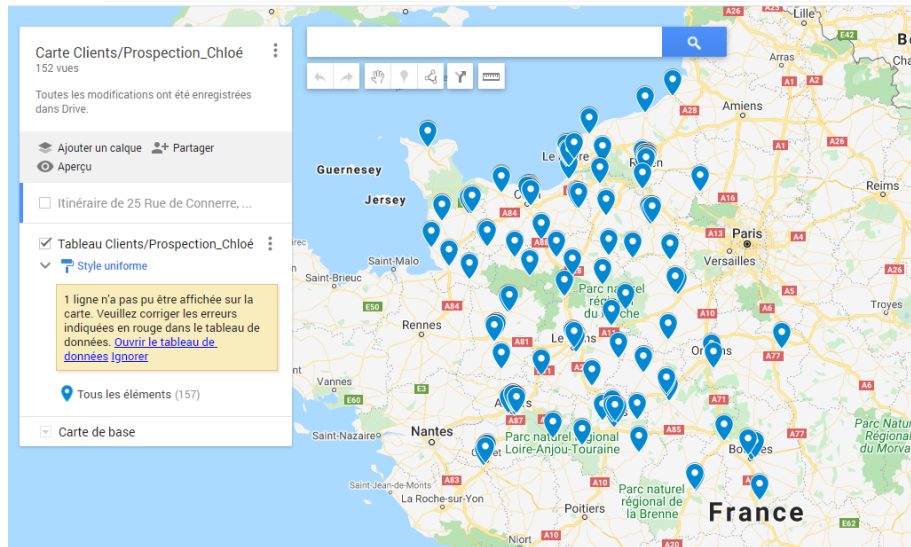


Figure 8 : Vue d'accueil de la Carte Clients/Prospection (Source : Auteur)

Cette carte se base sur les données présentes dans le tableau de prospection. Une fois l'importation faite, elle permet, à l'aide de repères, d'avoir une vision d'ensemble des établissements de santé appartenant à la région donnée.

Il est ensuite possible, en cliquant que les différents repères, de faire apparaître l'ensemble des colonnes avec les informations associées présentes dans le tableau de prospection.

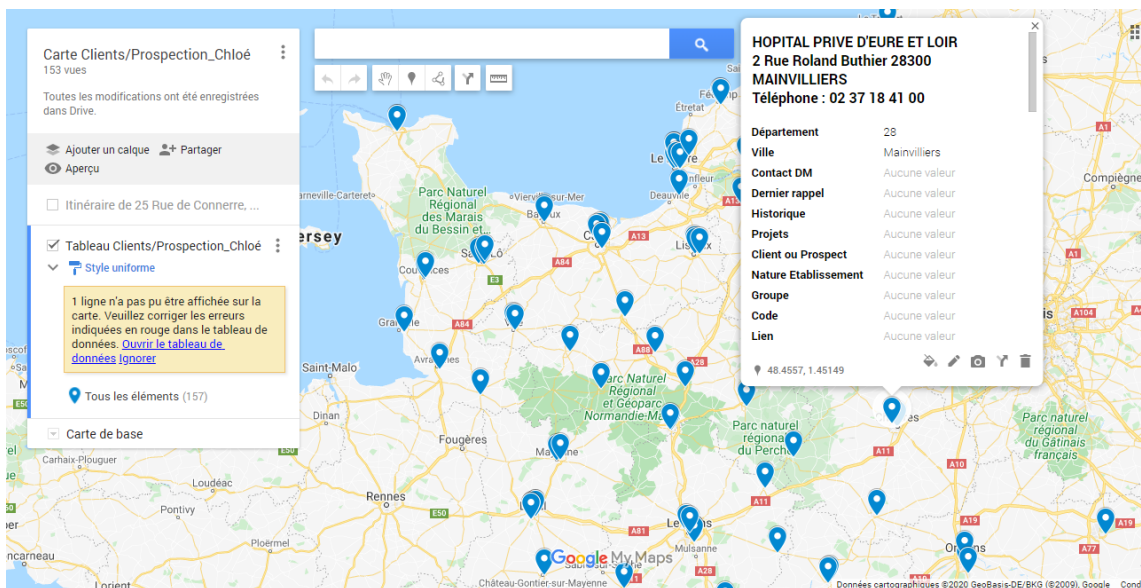


Figure 9 : Détails d'un repère de la carte Clients/Prospection (Source : Auteur)

Cela permet, à l'expert valorisation de gagner du temps lors de ses déplacements. En effet, si avant il fallait ouvrir le « tableau de prospection » pour y chercher les informations nécessaires puis utiliser une carte pour repérer l'établissement, aujourd'hui cet outil combine les deux fonctions.

De plus, cet outil permet de tracer des itinéraires. Il est donc possible pour l'expert valorisation, avant un déplacement programmé, vers un Hôpital A, de voir les établissements se trouvant sur l'itinéraire et donc d'imaginer d'éventuelles prospections.

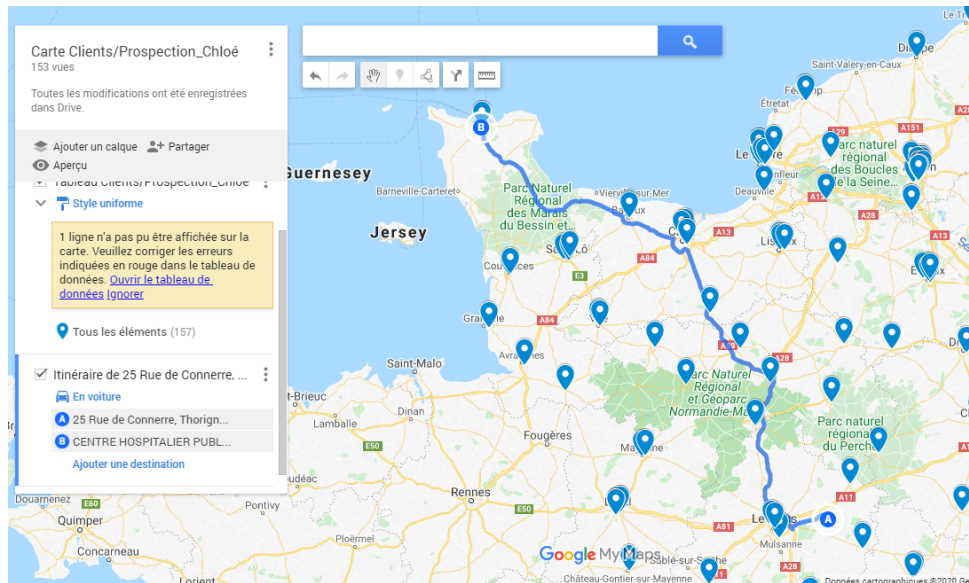


Figure 10 : Itinéraire jusqu'à Hôpital A sur carte Clients/Prospection (Source : Auteur)

Cet outil s'inscrit parfaitement dans une stratégie de développement de région puisqu'il permet de gagner en efficacité en ne passant pas à côté de potentiels prospections et en rapidité en optimisant son temps. Un gain de temps dans le repérage signifie plus de temps à consacrer à la visite et donc un développement plus rapide de la zone.

#### IV. Retour d'expérience

Lors de la répartition des zones géographiques et ainsi que de la transmission de l'ancien expert valorisation, plusieurs questions furent immédiates. En effet, trouver une méthode de gestion et une stratégie de développement apparaissaient fondamentales.

Ces deux paramètres, qui m'étaient jusqu'alors inconnus, représentaient un très grand challenge pour moi.

C'est au travers de mes déplacements, qu'il m'a été donné de réfléchir à un outil me permettant de faciliter au mieux la programmation de mes potentielles prospections. Ainsi, cela s'est traduit par la mise en œuvre d'une carte, dont l'utilisation m'est désormais devenue indispensable. Et pour cause, elle répond à l'ensemble des éléments que je souhaitais mettre en place.

Pour aller plus loin, mes futures améliorations seraient la différenciation des repères :

- En couleurs en fonction de la nature des établissements de santé
- En icônes en fonction de la nature avec Value Médical (client ou non)

La prospection a été un aspect du métier d'expert valorisation difficile à appréhender. Le tableau de prospection déjà mis en place au sein de la société a été un appui quotidien qui m'a facilité cet aspect et qui m'a permis de penser mes propres stratégies quant à ma propre gestion de mes contacts. La différenciation par des couleurs fonctionne très bien pour mon utilisation personnelle. Mais si son utilisation est pensée pour une future transmission le choix de ces couleurs peut être revu. En effet, certaines couleurs peuvent être perçues différemment que leur signification initiale.

Lors de ce stage, quelques freins ont fait leur apparition et ont entraîné de revoir les méthodes d'apprentissage et l'adaptation du métier d'expert valorisation. En effet, le covid-19, dans un premier temps, a fait son apparition lors de ce début de stage entraînant la suspension du stage. Ensuite, il a fallu penser à un début sur le terrain dans des conditions, malgré cette période, réalisables et optimales. Ensuite, à la reprise progressive des visites dans les établissements de santé, il a fallu faire face à la crainte d'une nouvelle crise, paralysant les établissements de santé dans la prise de décision pour la cession de leurs dispositifs médicaux pouvant leur être utiles. Et enfin, ce stage s'étant déroulé principalement durant les périodes de congés d'été, les retours de prospections ou la prise de rendez-vous n'a pas été des plus simple.

A noter que, ce stage m'a permis de développer mon sens de la communication grâce à mes rencontres avec les professionnels de la santé et surtout grâce aux nombreuses prospections que j'ai pu effectuer, qu'elles soient téléphoniques ou physiques. Ensuite, durant ce stage j'ai eu l'occasion de réaliser 12 reportages donnant lieu à 5 Ventes.

Ces rendez-vous m'ont permis de découvrir le fonctionnement de nombreux dispositifs médicaux et donc de développer mes connaissances techniques. En effet, j'ai pu voir une centaine de dispositifs médicaux de nature différente allant du pousse seringues au scanner en passant par un grand nombre d'échographes.

Tableau 1 : Tableau Récapitulatif des Dispositifs Médicaux vus lors du Stage (Source : Auteur)

Scanner	Echographes	Bistouris
Pousses seingues	C-Arm	Mobile de Radiologie
Eclairages Opératoires	Rampe Chauffante	Numériseur
Respirateur	Réchauffeur patient	Lève personne
Microscope	Appareil CPAP	ECG
Moniteur	Source de lumière	Défibrillateur
Pompes d'irrigation	Unité de dialyse	...



## CONCLUSION

Lors de ce stage, l'intégration à la société Value Medical m'a permis d'appuyer et de développer mes connaissances théoriques et pratiques déjà acquises lors de mon cursus scolaire à l'UTC et de mon ancienne profession de manipulatrice en électroradiologie.

En effet, ce stage permet d'appréhender le métier d'ingénieur biomédical sous un autre aspect. Value Medical offre aux établissements de santé la possibilité d'avoir à leur disponibilité des professionnels qualifiés pour faire face aux aspects :

- Technique des dispositifs médicaux
- Economique afin de résoudre la question du renouvellement
- Ecologique afin d'appréhender la notion de l'occasion en pensant seconde vie des dispositifs médicaux.

La mise en place de stratégie pour améliorer la gestion et le développement de la région en passant par la création d'outils répond parfaitement aux souhaits d'expansion de Value Medical et d'optimisation de temps dans la pratique du métier d'expert valorisation.

Grâce à ce stage, j'appréhende mon nouveau métier d'ingénieur biomédical et ma place dans le domaine de la santé d'un autre point vu. Un point de vu se rapprochant plus de ce que je souhaite développer et transmettre.

## Bibliographie

- [1] « Snitem Panorama Chiffre Des Dm 2019 », *calameo.com*.  
<https://www.calameo.com/read/0006105424e05e637bda8> (consulté le 27 août 2020).
- [2] *Code de la santé publique - Article R5212-25*, vol. R5212-25. .
- [3] Value Médical, « Value Medical ». <https://value-medical.fr/> (consulté le 27 août 2020).
- [4] « VERSO HEALTHCARE s'empare de VALUE MEDICAL, FUSACQ Buzz ».  
[https://www.fusacq.com/buzz/verso-healthcare-s-empare-de-value-medical-a189128\\_fr\\_](https://www.fusacq.com/buzz/verso-healthcare-s-empare-de-value-medical-a189128_fr_)  
(consulté le 27 août 2020).
- [5] Verso Healthcare, « VERSO HEALTHCARE - Accompagnement durable des professionnels de santé ». <http://www.verso.healthcare/accueil> (consulté le 27 août 2020).
- [6] Larousse, « Définitions : courtage - Dictionnaire de français Larousse ».  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/courtage/19957> (consulté le 27 août 2020).