

Systemes de management dans les entreprises du domaine orthopédique : Étude comparative. Cas des entreprises Global Medical Trading, Implantcast et Teknimed.

Présenté par

Nour EL-SAYED

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité : Management de Projets

Directeur de mémoire : Dr. Hanane EL-ZEINY

le 19 Octobre 2023

Devant le jury composé de :

M. Mahamat ABDELLATIF Président
Directeur des Études et de la Recherche
Appliquée à ISTA - CEMAC.

Mme Hanane ELZEINY Encadreur
Maître de conférences, Département de
Gestion, Faculté de Commerce, Université
d'Alexandrie. Responsable de la filière
francophone, faculté de commerce,
université d'Alexandrie (DFGA).

M. Alioune DRAMÉ Examineur
Directeur du département
Management à l'Université Senghor.

e

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers les personnes qui ont contribué de manière significative à la réalisation de mon mémoire :

- Au Docteur **Alioune DRAMÉ**, Directeur du Département Management, pour son accompagnement et ses encouragements depuis le début de ma formation.
- À Mme **Magui ABDOU**, pour son humilité et sa proactivité.
- Au Docteur **Hanane EL-ZEINY**, pour avoir accepté de diriger cette étude malgré votre charge de travail. Vos connaissances et votre dévouement ont été des atouts précieux pour la réussite de ce projet.
- À Mme **Iman ZIDAN**, Monsieur **Patryk ROLBIECKI** et Monsieur **Bernard MASSON**, responsables dans les institutions de stage, pour m'avoir guidée pendant ma période de stage.
- À Monsieur **Montasser ABDELAZIZ**, Monsieur **Jens SAß** et Mme **Carole LEONARD**, les PDG des institutions de stage, pour m'avoir offert l'opportunité de mettre en pratique mes connaissances et compétences.
- Au corps professoral du département Management et à l'ensemble du personnel de l'Université Senghor, pour leur professionnalisme.
- À mes camarades du département bleu, vos échanges constructifs et parfois animés, empreints d'humour et de respect mutuel, ont contribué à ma croissance personnelle.
- À mes camarades de la spécialité de Management de Projets, pour nos échanges fructueux et notre collaboration enrichissante.
- À la communauté Malgache, qui m'a accueilli chaleureusement.
- À **Sedera RAKOTONIRAINY**, qui m'a accompagnée à chaque étape de ce voyage académique, tes encouragements et ton soutien constant ont été ma lumière dans l'obscurité. Merci d'avoir été mon pilier tout au long de notre trajet.

Vos contributions ont été essentielles à la réussite de mon mémoire de master et je vous en suis profondément reconnaissante.

Dédicace

À ma mère, Rim AbdelHamid, à qui je dois tout.

À mon père, El-Sayed Abd El-Aziz, mon soutien indéfectible.

À mon frère, Belal El-Sayed, pour sa constante inspiration.

À mes tantes et oncles, pour leur amour et leurs précieux conseils.

À ma chère grande-mère, dont les prières continuent de guider chacun de mes pas.

Et à l'âme de ma grande-mère, dont la mémoire continue de m'inspirer.

Résumé

L'industrie orthopédique occupe un rôle essentiel dans la santé humaine, fournissant des dispositifs médicaux vitaux pour les affections musculo-squelettiques. Cette recherche s'engage dans une quête visant à optimiser l'efficacité et le succès des entreprises dans ce domaine, en explorant comment assurer leur fonctionnement harmonieux.

Ce mémoire se penche sur l'analyse approfondie de trois entreprises du secteur orthopédique : Global Medical Trading, Implantcast GmbH et Teknimed SAS.

Chacune présentant un ensemble unique de défis et d'opportunités dans les domaines de la communication, du management de la qualité, de la gestion des ressources humaines et de la logistique.

À travers une méthodologie comparative et une décomposition en questions secondaires, cette étude examine les moyens de favoriser la collaboration, l'impact de la gestion de la qualité sur la confiance des clients, les stratégies de ressources humaines pour un environnement de travail harmonieux et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

La méthodologie de cette étude combine diverses approches, notamment une revue documentaire approfondie, une analyse descriptive, une analyse comparative et l'observation directe. Les données ont été recueillies à travers des stages pratiques et des recherches documentaires. Des entretiens ont été menés avec des responsables de divers départements et des questionnaires semi-ouverts ont fourni des réponses détaillées des parties concernées. L'observation directe a complété cette méthodologie en offrant un aperçu des pratiques sur le terrain.

Les résultats de cette analyse comparative dévoilent des tendances et des disparités, permettant la formulation de recommandations pour améliorer les systèmes de gestion spécifiques à chaque entreprise. Les propositions de recherche initialement émises ont été validées par cette étude, mettant en lumière des aspects cruciaux de la communication, de la gestion de la qualité, de la gestion des ressources humaines, de la logistique et l'effet de l'intégration des nouvelles technologies dans le domaine orthopédique.

En conclusion, cette étude offre des aperçus significatifs sur la gestion des entreprises du secteur orthopédique. Notre étude approfondie a validé les trois propositions de recherche concernant l'effet du contexte et de la culture, les changements réglementaires et l'intégration technique et technologique. Ces découvertes offrent une base solide pour des améliorations et des innovations futures dans ce secteur en constante évolution, soulignant l'importance cruciale de l'adaptation stratégique pour surmonter les multiples défis auxquels sont confrontées les entreprises.

Mots-clefs

Communication, Management, Industrie orthopédique, Logistique, Management de la qualité, Gestion des ressources humaines.

Abstract

The orthopedic industry plays an essential role in human health, providing vital medical devices for musculoskeletal conditions. This research embarks on a quest to optimize the efficiency and success of companies in this field by exploring how to ensure their smooth operation.

This paper delves into the in-depth analysis of three orthopedic sector companies: Global Medical Trading, Implantcast GmbH and Teknimed SAS. Each presents a unique set of challenges and opportunities in the areas of communication, quality management, human resources management and logistics.

Through a comparative methodology and decomposition into sub-questions, this study examines means to promote collaboration, the impact of quality management on customer trust, human resources strategies for a harmonious work environment and supply chain optimization.

The methodology of this study combines various approaches, including extensive literature review, descriptive analysis, comparative analysis, and direct observation. Data were collected through practical internships and documentary research. Interviews were conducted with departmental managers and semi-open questionnaires provided detailed responses from stakeholders. Direct observation supplemented this methodology by offering insights into on-the-ground practices.

The results of this comparative analysis reveal trends and disparities, allowing for the formulation of recommendations to improve specific management systems for each company. The initial research proposals have been validated by this study, shedding light on crucial aspects of communication, quality management, human resources management, logistics and the effect of integrating new technologies in the orthopedic field.

In conclusion, this study provides significant insights into the management of orthopedic sector businesses. Our in-depth study confirmed the three research proposals concerning the effect of context and culture, regulatory changes, and technical and technological integration. These findings offer a solid foundation for future improvements and innovations in this ever-evolving sector, highlighting the crucial importance of strategic adaptation to overcome the multiple challenges faced by businesses.

Keywords

Communication, Human resources management, Logistics, Management system, Orthopedic industry, Quality management.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- 3D : 3 dimensions
- AMDE : Analyse des modes de défaillance et de leurs effets
- ASQ : Société Américaine de la qualité
- CAPA : Corrective and preventive actions - Actions correctives et préventives
- CE : Certification de conformité
- CEP : Courrier express parcel
- CFS : Centre de groupage des conteneur
- CNC : Computer numerical control - Contrôle numérique par ordinateur
- CODIR : Comité de direction
- CQI : Amélioration continue de la qualité
- CV : Curriculum Vitae
- DoC : Déclaration de Conformité Union Européen
- ERP : Enterprise resource planning
- EUDAMED : European Data Bank on Medical Devices - Banque de données européenne sur les dispositifs médicaux
- FDA : Food and Drug Administration - Administration des aliments et des médicaments
- GmbH : SARL - Société à responsabilité limitée
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- IFU : Instructions for use - Indications d'utilisation
- ISCPA : Institut Supérieur des Médias
- ISO : International Organization for Standardization - Organisation internationale de normalisation
- ISO/TC : International Standards Organisation Technical Committee - Organisation internationale de normalisation Comité technique
- KPI : Key performance Indicator - Indicateur clé de performance
- MDD : Directive sur les dispositifs médicaux
- MDR : Réglementation sur les Dispositifs Médicaux
- MDSAP : Medical Device Single Audit Program - Programme d'audit unique des dispositifs médicaux
- PDCA : Plan, do, check, and act - Planifier, faire, vérifier et agir

- PDG : Président Directeur Général
- PETG : Polyethylene terephthalate glycol
- PMBOK : Project Management Body of Knowledge
- PMMA : Polymethyl methacrylate
- PMS : Post marketing surveillance - Surveillance post-commercialisation
- QCM : Questions à choix multiples
- R&D : Recherche et développement
- RFID : Identification par radiofréquence
- RH : Ressources humaines
- RMR : Retailer Managed Replenishment - Réapprovisionnement géré par le détaillant
- SARL : Société à responsabilité limitée
- SAS : Société par actions simplifiée
- SCG : Système de contrôle de gestion
- SGI : Système de gestion intégré
- TMR : Réapprovisionnement géré par des tiers
- TQM : Gestion totale de la qualité
- VPN : Virtual private network - Réseau privé virtuel

Tables des matières

Remerciements	3
Dédicace	4
Résumé	5
Mots-clefs	5
Abstract	6
Keywords	6
Liste des acronymes et abréviations utilisés	7
Tables des matières	9
1. Introduction	1
2. Cadre conceptuel	3
2.1. Système de management	4
2.2. Entreprise	6
2.3. Communication	9
2.3.1. La communication interne	9
2.3.2. La communication externe	10
2.3.3. Le système d'information	11
2.4. Management de la qualité	12
2.4.1. Assurance qualité	13
2.4.2. Contrôle qualité	13
2.4.3. La certification	14
2.5. Gestion des ressources humaines	15
2.6. Logistique	18
3. Approche méthodologique	21
Revue documentaire	21
Analyse descriptive	21
Analyse comparative	21
Le terrain	22
Observation directe	24
Les techniques	25
- Le questionnaire semi-ouvert	26
- L'entretien	26
Préparation de l'enquête	26
Réalisation de l'enquête et les groupes cibles	26
Collecte des données	27
Limites	27
4. Résultats	29
4.1. Management de qualité	29

4.2. Communication	33
4.3. Ressources humaines	36
4.4. Logistique	42
5. Discussion des résultats	44
5.1. Global Medical Trading	45
5.2. Implantcast	46
5.3. Teknimed	46
6. Discussion des propositions	48
7. Recommandations	55
8. Conclusion	58
9. Références bibliographiques	61
10. Annexes	65
10.1. Questionnaire concernant la fonction de la communication	65
10.2. Questionnaire concernant la fonction de management de la qualité	67
10.3. Questionnaire concernant la fonction de logistique	71
10.4. Questionnaire concernant la fonction de gestion des ressources humaines	73
10.5. Questionnaire concernant la satisfaction des employés	75
10.6. Réglementations intérieures à Global Medical Trading	76
10.7. Règles de maladie et maternité	78
10.8. Pyramides des âges	82
10.9. Réglementations intérieures à Teknimed	82
10.10. Cadre logique général	83
11. Liste des illustrations	84
12. Liste des tableaux	84

1. Introduction

Le secteur orthopédique occupe une place prépondérante dans l'univers médical et de la santé, englobant la recherche scientifique et l'innovation technologique. Les affections touchant le système musculosquelettique, qu'il s'agisse de troubles articulaires, osseux ou connexes, connaissent une expansion considérable à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, les entreprises œuvrant dans le domaine orthopédique jouent un rôle majeur en fournissant des solutions médicales avancées, des dispositifs novateurs et des traitements sur mesure. La gestion optimale de ces entreprises revêt par conséquent une importance cruciale pour garantir la qualité des soins ainsi que le développement économique de ce secteur.

Selon le site de l'alliance d'ingénierie biomédicale avancée, l'industrie des dispositifs orthopédiques devrait demeurer une branche prometteuse au sein du domaine de la technologie médicale mondiale et est projetée pour occuper la troisième place en 2020, suivant la cardiologie et les diagnostics in vitro. D'après les données de Frost et Sullivan, cette industrie a enregistré un chiffre d'affaires de 39,40 milliards de dollars en 2016. L'émergence de technologies avancées comme l'imprimante 3D des implants et l'augmentation des troubles orthopédiques devraient favoriser la croissance continue de ce secteur.

L'établissement de systèmes de management efficaces au sein de ces entreprises se pose comme un enjeu capital, exigeant une attention particulière. Les systèmes de management fournissent un cadre structuré pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration continue des processus et des activités au sein d'une organisation. Dans le contexte spécifique du domaine orthopédique, où les normes de qualité, les réglementations et les attentes des patients évoluent en permanence, il est impératif d'analyser comment ces entreprises adaptent leurs systèmes de management pour répondre à ces défis dynamiques.

Un système de management désigne ce qu'une organisation fait pour gérer ses structures, ses processus, ses activités et ses ressources afin que ses produits ou services atteignent les objectifs de l'organisation, tels que satisfaire les exigences de qualité des clients, se conformer aux réglementations et atteindre les objectifs. Les éléments d'un système de gestion comprennent la politique, la planification, la mise en œuvre et les opérations, l'évaluation des performances, l'amélioration et l'examen de la gestion. En systématisant la manière dont elle fait les choses, une organisation peut augmenter son efficacité et son efficience, s'assurer que rien d'important n'est laissé de côté dans le processus et s'assurer que tout le monde est clair sur qui est responsable de faire quoi, quand, comment, pourquoi et où. Alors que toutes les organisations devraient bénéficier d'une forme de système de gestion, ils sont particulièrement importants pour les organisations plus grandes ou celles ayant des processus complexes (ISO, 2023).

Les organisations mettent en œuvre des systèmes de gestion pour diverses raisons, telles que l'atteinte des objectifs commerciaux, une meilleure compréhension des opérations actuelles et de l'impact probable du changement, la communication des connaissances, la démonstration de la conformité aux exigences légales et aux normes de l'industrie,

l'établissement de meilleures pratiques, l'assurance de la cohérence, l'établissement de priorités ou le changement de comportement (*Kazmi et Naarananoja, 2014*).

La présente étude se propose d'explorer, de manière comparative, les systèmes de management adoptés par trois entreprises opérant dans le secteur orthopédique.

L'objectif principal est d'explorer et d'analyser les pratiques de gestion spécifiques au domaine orthopédique au sein de diverses entreprises et cultures. En mettant l'accent sur la comparaison des approches adoptées, cette étude vise à identifier les meilleures pratiques, les tendances émergentes et les leçons apprises afin de fournir des perspectives stratégiques pour la gestion optimale de l'entreprise familiale dans ce secteur. En éclairant les synergies entre les contextes culturels et les stratégies opérationnelles, cette recherche aspire à faciliter l'adaptation et l'innovation tout en contribuant à l'évolution continue du domaine orthopédique à l'échelle mondiale.

Afin d'atteindre cet objectif, nous examinerons en détail les diverses stratégies employées par les trois entreprises.

Cette étude revêt une importance substantielle dans la mesure où elle contribuera à dévoiler les meilleures pratiques en matière de gestion au sein du secteur orthopédique. Les conclusions de cette recherche pourront servir de guide aussi bien aux entreprises déjà établies pour améliorer leurs systèmes de management, qu'aux nouvelles entreprises souhaitant pénétrer un marché en pleine expansion. En outre, une compréhension approfondie des défis spécifiques que pose la gestion dans le secteur orthopédique pourrait avoir des répercussions positives sur la qualité des soins offerts aux patients, en garantissant des pratiques et des dispositifs de pointe.

En résumé, cette étude vise à contribuer à une compréhension accrue des défis complexes auxquels font face les entreprises opérant dans le secteur orthopédique en matière de gestion. De plus, elle aspire à proposer des orientations pragmatiques en vue d'améliorer l'efficacité des systèmes de management au sein de ce secteur en constante évolution.

Cette mémoire s'engage dans une quête pour répondre à une question centrale qui est "Comment assurer le fonctionnement harmonieux des entreprises dans le domaine orthopédique pour maximiser leur efficacité et leur succès ?"

Au fil de cette recherche, nous consacrerons une attention dédiée à chacune des questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les moyens et les techniques préconisés pour favoriser la collaboration et la coordination au sein des entreprises du domaine orthopédique ?
2. Comment la gestion de la qualité peut-elle influencer la réputation et la confiance des clients envers les entreprises orthopédiques ?
3. Quelles stratégies de gestion des ressources humaines sont les plus efficaces pour promouvoir un environnement de travail harmonieux dans le secteur orthopédique ?
4. Comment optimiser la chaîne d'approvisionnement des entreprises orthopédiques pour garantir une production sans heurts et une distribution ponctuelle, tout en

respectant les normes de qualité et les réglementations du secteur ?

En les examinant avec une rigueur égale à celle accordée à la question centrale. En décomposant la complexité du sujet en sous-thèmes significatifs, nous enrichirons notre analyse globale et créerons ainsi une mosaïque de connaissances qui élèvera notre compréhension à de nouveaux sommets.

En approfondissant notre quête de compréhension autour de la question centrale et des questions secondaires, il devient impératif d'explorer les différentes voies qui pourraient éclairer les zones d'ombre de notre sujet. C'est ici que les propositions de recherche entrent en scène, offrant des perspectives anticipées et des pistes de réflexion susceptibles de guider nos investigations.

Proposition 1 : L'adaptation d'un modèle de gestion en fonction du contexte des pays, des cultures et du domaine a un impact significatif sur les performances et résultats des entreprises.

Proposition 2 : Les changements dans les réglementations ont un effet direct sur les stratégies et les pratiques opérationnelles des entreprises, pouvant influencer leur compétitivité et leur conformité.

Proposition 3 : L'intégration croissante des avancées technologiques contribue à simplifier et améliorer la gestion des opérations logistiques.

La méthodologie suivie dans cette étude se fonde sur une approche comparative approfondie des systèmes de management des entreprises évoluant dans le secteur orthopédique dans trois entreprises. Nous optons pour une méthodologie mixte, qui intègre des éléments de recherche quantitative et qualitative. Initialement, nous entamerons une revue de la littérature pour rassembler des informations pertinentes concernant les normes de qualité, les réglementations et les meilleures pratiques en matière de systèmes de management dans le contexte orthopédique.

Ce mémoire se consacre à l'analyse approfondie de quatre fonctions primordiales, à savoir la communication, le management de qualité, la gestion des ressources humaines et la logistique. Ces fonctions, que l'on peut envisager sous forme de départements distincts ou en tant qu'entités segmentées au sein des entreprises, revêtent une importance cruciale. Le choix de ces quatre fonctions découle de leur impératif au sein de toutes les entreprises et plus particulièrement au sein des entreprises opérant dans le domaine médical, notamment dans le secteur de l'orthopédie.

Enfin, une analyse approfondie des données recueillies nous permettra de mettre en évidence les tendances, les similitudes et les disparités observées dans les systèmes de management des entreprises orthopédiques scrutées. Cette analyse comparative nous offrira la possibilité de formuler des recommandations concrètes pour l'amélioration des systèmes de gestion au sein du secteur orthopédique, en prenant en compte les particularités de chaque entreprise étudiée.

2. Cadre conceptuel

Dans cette section, nous plongerons profondément dans six aspects clés qui sont essentiels pour comprendre notre sujet : le système de management, l'entreprise, la communication, le management de la qualité, la gestion des ressources humaines et la logistique. Chacun de ces domaines joue un rôle crucial dans la compréhension globale de notre étude et de ses implications.

2.1. Système de management

En se basant sur le site officiel de l'ISO (International Organization for Standardization), un système de management est l'ensemble des étapes et activités qui permettent de réaliser les produits et les services selon les exigences et les attentes explicites et implicites.

Le système de gestion est défini comme une fonction visant à utiliser la combinaison de processus et de procédures délibérément conçus pour garantir à une organisation d'atteindre ses objectifs de manière efficace (Anderson, 2005).

Il représente la façon d'organiser des entreprises afin d'agir de manière systématique, de suivre les bonnes pratiques dans les processus et d'atteindre les objectifs prévus. Les objectifs à atteindre peuvent varier entre la qualité des produits, la performance, la santé et la sécurité dans le milieu du travail.

Le système vise à éviter les biais des réglementations et des rôles et crée une relation de confiance avec les parties prenantes.

Les avantages d'appliquer un système de management sont l'uniformité des structures, la stabilité des équipes, la satisfaction des clients et des partenaires, l'amélioration de la réputation de l'entreprise et l'augmentation de la part de marché, la prévention des erreurs et la gestion des risques qui conduisent à la réduction des dépenses et l'utilisation des ressources de façon plus efficiente (Sekhri Abdelhak, 2020).

Les systèmes de contrôle de gestion (SCG) jouent un rôle essentiel dans le contrôle des institutions dans une logique d'optimisation technique et économique en prenant en compte les plans, les budgets et les systèmes de reporting sur lesquels se base la prise de décisions (Meyer et Rowan, 1977 ; Covalski et al. 1996).

Le système de gestion intégré (SGI) permet une meilleure visibilité aux décideurs et aide les managers opérationnels au pilotage dans le cadre d'un référentiel relativement stable (Deltour F. et Mourrain A., 2017).

Ils mettent en œuvre des liens entre les plans institutionnels et les procédures techniques¹. En mettant en place un SGI, les institutions arrivent à optimiser les différents flux comme le flux d'informations, les flux physiques et les flux financiers. L'objectif essentiel est d'éviter les

¹ (Abernethy et Chua, 1996 ; Brignall et Modell, 2000 ; Collier, 2001 ; Townley, 2002) in M. BOITIER et A. RIVIERE, *Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion : proposition d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi*, Management & Avenir, 2011, 80-100.

duplications d'informations, les incohérences d'informations d'un département à un autre ou le manque de données pour la prise de décision (*Deltour F. et Mourrain A., 2017*).

Hasselbladh et Kallinikos (2000) ont créé un modèle qui englobe les trois niveaux de structuration des systèmes de contrôle de gestion qui sont les idéaux, les discours et les techniques de contrôle.

Les systèmes de gestion efficace sont applicables dans toutes les entreprises. Cependant, la complexité du système dépend cependant du contexte de l'entreprise. Il doit être modifié selon les besoins et les objectifs de l'entreprise.

Un SGI représente un système d'information d'entreprise qui met en cohérence les aspects technologique et organisationnelle. Il est donc un remplacement des systèmes et des applications juxtaposés dans l'organisation. La version la plus intégrée du SGI est certainement le système enterprise resource planning (ERP) (*Reix et al., 2016 p. 358*).

Un aspect crucial est le processus d'amélioration continue de l'entreprise. Un système de gestion acceptable inclut toujours la capacité d'accepter de nouveaux développements (*Mary, Deming, 1986*). L'évaluation continue joue un rôle majeur, qu'il s'agisse des évaluations des ventes et des produits, du progrès global de l'organisation, des compétences des titulaires de postes clés au sein de l'organisation ou de l'évaluation des processus organisationnels globaux (*Haller, H.S, 1993*). Le système de gestion permet de telles évaluations à n'importe quel moment pour maintenir l'image organisationnelle ainsi que pour créer des opportunités de croissance future au sein du système.

Les composants clés pour le succès du système de gestion comprennent la mesure de la performance, le rapport sur les progrès et l'aspect de la qualité. Un système de gestion efficace fournit des orientations approfondies sur les méthodes efficaces d'analyse des données, les méthodes pour formuler les objectifs ou les buts organisationnels, les techniques système pour incorporer des améliorations au sein des politiques d'entreprise et des systèmes de rétroaction pour atteindre une coordination efficace du travail entre le personnel et la direction.

La planification des ressources est également essentielle. Elle traite de la disponibilité des fonds, des besoins en équipement de soutien et des problèmes de main-d'œuvre. Sans une planification adéquate dans ce domaine, l'ensemble du processus organisationnel peut être affecté. De plus, la planification d'entreprise comprend les fonctions telles que le développement de politiques de marketing et de publicité meilleures et attractives, ainsi que des techniques pour attirer les clients cibles.

Les systèmes de gestion modernes adoptent le cycle PDCA en quatre étapes qui englobe la planification, la conception, la vérification et l'amélioration. Cette approche garantit l'atteinte des niveaux de qualité souhaités en assurant la conformité aux exigences et en équilibrant le dynamisme et la stabilité. Le PDCA fonctionne comme un outil systématique pour aborder

les objectifs de l'entreprise, favorisant une communication efficace, minimisant les erreurs et permettant une adaptation fluide aux changements².

En matière de modélisation, le système de gestion s'appuie souvent sur ce modèle introduit par le Dr Edwards Deming. Ce schéma représente un élément fondamental du contrôle qualité et de l'amélioration continue.

Les normes de systèmes de management ISO présentent un exemple à adapter pour avoir une culture basée sur un cycle automatique d'auto-évaluation, de correction et d'amélioration des activités et des processus.

L'exemple le plus répandu est celui de la norme ISO 9001 qui représente un guide de système de gestion de qualité.

Les systèmes de gestion sont particulièrement cruciaux pour les organisations plus grandes ou celles ayant des processus complexes. Les normes ISO, couvrant divers domaines tels la qualité (ISO 9001), l'environnement (ISO 14001), la qualité des dispositifs médicaux (ISO 13485), les risques des dispositifs médicaux (ISO 14971), la sécurité de l'information (ISO 27001 et ISO 27002), la continuité des activités (ISO 22301), la sécurité de la chaîne d'approvisionnement (ISO 28000), les risques d'entreprise (ISO 31000), la sécurité alimentaire (ISO 22000), l'audit de la gestion (ISO 19011) et l'environnement, la santé et la sécurité (ISO 45001). En outre, les principes de l'ISO 26000 fournissent des directives pour une responsabilité sociale et éthique dans les affaires. Ses sept principes sont la responsabilité, la transparence, le comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes, le respect de l'État de droit, le respect des normes internationales de comportement et finalement le respect des droits de l'homme.

En somme, le système de gestion est un élément fondamental pour toute organisation, fournissant la structure et les outils nécessaires pour atteindre les objectifs tout en s'améliorant constamment.

2.2. Entreprise

Certains auteurs soulignent que le terme "company" est dérivé du mot latin "companies", qui signifie un groupe de personnes rassemblées pour satisfaire leurs besoins ensemble.

La théorie économique néoclassique présente la société comme une "boîte noire", où ses buts et ses limitations sont des paramètres fixes. Ainsi, il n'y a pas d'examen interne de l'entreprise.

² S. A. Z. KAZMI et M. NAARANANOJA, *Significance of Management System for Effective Organizational Management*, GSTF International Journal on Business Review (GBR), 2014, 97-102.

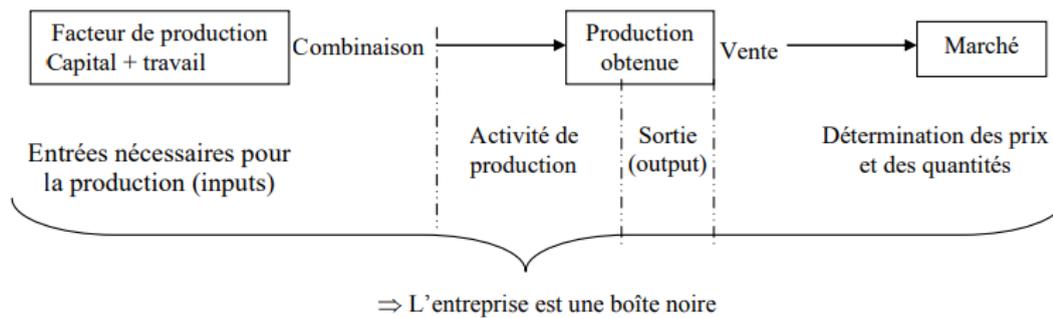


Figure 1. Illustration de l'entreprise en tant que boîte noire

Source : Chapitre 1 : Définition de l'entreprise, Gestion des entreprises, M. KHODJA.

L'entreprise est une unité économique autonome qui mobilise des ressources humaines et matérielles pour créer et offrir des biens ainsi que des services destinés à la vente. D'un point de vue de la production, elle représente une forme par laquelle différents facteurs de production, apportés par des entités distinctes du propriétaire de l'entreprise, sont combinés au sein d'un même patrimoine. Cette combinaison a pour but de mettre en vente sur le marché un bien ou des services et ainsi d'obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix : le prix de vente unitaire et le prix de revient unitaire (G. Bressy et C. Konkuyt, 2000).

Pour les tenants de la théorie de l'agence Jensen et Mekling en 1976, l'entreprise est une organisation et cette dernière est un nœud de contrats afin d'atteindre un certain objectif.

Ces contrats visent à gérer les conflits potentiels entre les acteurs et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

L'entreprise a été définie en 1951 par Ludwig Von Bertalanffy comme un ensemble d'éléments en interrelation. Un système peut être soit ouvert, soit fermé. Un système ouvert est en relation permanente avec son environnement.

D'après le juge en chef Marshall des États-Unis, une entreprise est une entité artificielle, insaisissable et intangible, existant uniquement dans le cadre de la loi. En tant que création purement juridique, elle ne détient que les attributs que son statut lui octroie, soit explicitement, soit comme des éléments intrinsèques à son existence même.

Une définition très complète et claire de l'entreprise est donnée par le juge Lord Lindley : "Par entreprise, on entend une association de nombreuses personnes qui contribuent de l'argent ou l'équivalent monétaire à un capital commun et l'emploient dans un commerce ou une activité commerciale et qui partagent les bénéfices et les pertes qui en découlent. Le capital commun est exprimé en argent et constitue le capital de l'entreprise. Les personnes qui y contribuent, ou à qui il appartient, sont des membres. La proportion du capital à laquelle chaque membre a droit est sa part. Les parts sont toujours transférables, bien que le droit de les transférer soit souvent plus ou moins restreint."

En se basant sur les définitions précédentes, on peut en déduire qu'une entreprise se réfère à une entité enregistrée qui bénéficie du statut de personne juridique artificielle. Cette entité possède une personnalité juridique distincte, une continuité de vie indépendante ainsi qu'un sceau commun pour authentifier ses documents. Son capital est constitué d'actions transmissibles et sa responsabilité est limitée.

En résumé, elle se présente comme une entité légale établie selon les lois en vigueur, permettant à un groupe d'individus agissant en qualité d'actionnaires de créer une organisation autonome. Cette entité poursuit un ensemble d'objectifs prédéfinis et dispose de droits juridiques tels que l'engagement de poursuites judiciaires, la détention de biens, le recrutement de personnel et la possibilité d'emprunter des fonds.

Une entreprise possède des traits distinctifs qui déterminent sa nature et son fonctionnement. Les caractéristiques primordiales d'une entreprise englobent son statut légal, sa personnalité artificielle ainsi que sa capacité à contracter. Bien qu'elle soit considérée juridiquement comme une entité distincte, une entreprise opère à travers son conseil d'administration qui agit comme son organe décisionnel. Néanmoins, elle n'a pas de droits de citoyenneté ni de privilèges constitutionnels.

La classification des entreprises selon leur forme juridique permet de fournir un aperçu détaillé des diverses structures qui les caractérisent.

Cette classification offre une compréhension approfondie des implications légales et opérationnelles associées à chaque type d'entreprise.

Une exploration structurée des différentes catégories de classification est présentée dans la partie suivante :

D'abord, nous pouvons distinguer les entreprises individuelles, où une seule personne gère l'entreprise, mais où les patrimoines de l'entreprise et du propriétaire sont entremêlés. Ces entreprises sont courantes dans le commerce de détail, les professions libérales et l'agriculture, mais elles engendrent des risques personnels élevés en cas de pertes.

En contraste, les entreprises sociétaires se subdivisent en deux catégories principales : les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux. Les premières, telles que les sociétés en nom collectif et les sociétés en commandite simple, reposent sur la confiance entre associés et entraînent un lien étroit entre le patrimoine des associés et celui de l'entreprise. Les entreprises de capitaux, comme les sociétés anonymes, les sociétés en commandite par actions et les SARL (Société à responsabilité limitée), reposent sur des investissements monétaires. Cette structure sépare les patrimoines des associés de celui de l'entreprise, conférant différentes responsabilités aux actionnaires.

Une autre classification se base sur l'origine des capitaux des entreprises, offrant une perspective sur leur structure. Les entreprises privées regroupent les entreprises individuelles et les entreprises sociétaires du secteur privé, reflétant la diversité du monde des affaires. À l'opposé, les entreprises publiques sont contrôlées par l'État ou des collectivités publiques. Elles prennent des formes variées telles que les régies, les établissements publics, les sociétés nationales et les sociétés d'économie mixte. Ces

entreprises naissent en réponse à des besoins nationaux, à des considérations de sécurité ou à des initiatives dans des secteurs à risque élevé, contribuant ainsi au secteur public.

Enfin, le secteur des coopératives et des mutuelles constitue une entité distincte où la propriété collective est centrale. Les coopératives englobent une gamme de types, depuis les agriculteurs jusqu'aux distributeurs. En parallèle, les mutuelles, présentes dans les domaines de l'assurance, des banques et des associations, poursuivent le bien-être collectif plutôt que des profits individuels.

Les entreprises peuvent également être classées en fonction de leur méthode d'incorporation. Les entreprises charter sont établies par une charte royale, tandis que les entreprises statutaires sont créées par des lois spécifiques du Parlement. Néanmoins, les entreprises enregistrées, créées en vertu de la loi sur les sociétés de 1956, sont aujourd'hui le mode d'incorporation prédominant.

Une autre distinction majeure réside dans la structure de responsabilité des entreprises. Les sociétés à responsabilité limitée se caractérisent par une limitation de la responsabilité des membres à la valeur nominale de leurs actions, protégeant ainsi les investisseurs. En comparaison, les sociétés à responsabilité garantie plafonnent la responsabilité de leurs membres à un montant prédéfini, offrant une sécurité financière. En revanche, les sociétés illimitées fonctionnent avec une structure où les membres ont une responsabilité illimitée, proportionnelle à leur part dans l'entreprise. Cette forme de responsabilité accrue implique un niveau de risque supérieur pour les investisseurs et les propriétaires.

En somme, la structure de responsabilité d'une entreprise a un impact significatif sur la manière dont les membres assument les risques financiers et les obligations liées à leurs activités commerciales.

Chaque type de structure présente des avantages et des inconvénients qui influencent souvent le choix de la forme juridique adoptée par une entreprise.

Pour récapituler, ces classifications offrent une vision structurée des différentes facettes qui définissent les entreprises, éclairant leur forme juridique et leurs sources de financement tout en reflétant la diversité et la complexité du paysage économique. Les caractéristiques d'une entreprise définissent son identité et sa structure opérationnelle, la situant dans un contexte précis au sein de l'économie mondiale.

2.3. Communication

Les communications sont essentielles pour le succès d'une organisation et elles sont soutenues par différentes ressources de communication. Les ressources de communication telles que les journaux, les magazines, les annonces, les radiodiffusions, les médias sociaux, les courriels et les rapports jouent un rôle vital dans la transmission d'informations au sein et en dehors de l'organisation. La communication efficace est vitale pour les gestionnaires, qui l'utilisent pour planifier, organiser, diriger et contrôler. Cependant, les communications peuvent également être affectées par des différences culturelles et organisationnelles.

L'objectif essentiel de la communication est de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. Il y a deux types majeurs de communication selon la complexité de l'entreprise ; la communication interne et la communication externe.

2.3.1. La communication interne

Selon Décaudin, J. & Igalens, J., le plan de communication interne se construit en mettant en synergie les différentes techniques. L'évaluation de cette synergie est indispensable à réaliser lors des audits et des mesures d'efficacité du plan de communication.

La communication directe est intégrée dans la stratégie interne des entreprises.

Trois types essentiels de techniques sont utilisés parallèlement dans la communication interne sont la communication classique (communication directe, médias et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, e-mails, blogs et réseaux sociaux) et la communication événementielle (les conférences et en sponsorisant des événements).

L'essentiel dans le cas de la communication interne est l'effet du chef de l'entreprise sur les salariées représentant la première forme de média. Il est le premier à pouvoir acquérir l'adhésion des salariés aux projets de l'institution (*Marchesnay, 1989 et Coupal, 1994*).

2.3.2. La communication externe

Elle inclut les actions mises en œuvre par l'entreprise pour s'adresser à son public extérieur pour promouvoir ses produits et services.

Son but est de donner une bonne visibilité à l'entreprise auprès de ses cibles, en préservant sa vraie identité et se démarquer de la concurrence (*Libaert, T. et Westphalen, M., 2018*).

Selon le site de l'Institut Supérieur des Médias (ISCPA), le domaine de la communication subit de fortes mutations avec l'évolution du web en changeant les formes et disposant de nombreux moyens pour communiquer avec ses publics externes.

La presse est utilisée en relayant les actualités de l'entreprise dans les médias pour véhiculer une image positive.

Les relations publiques utilisent des moyens comme les communiqués de presse, le sponsoring, le lobbying et l'organisation de tables rondes.

Les méthodes classiques comme la publicité, les réseaux sociaux et les sites web font partie des moyens de communication externe.

La communication externe s'adresse aux publics à l'extérieur qui sont les consommateurs (clients et prospects), les partenaires et les fournisseurs.

Selon Ragini P et Kamola R, la communication marketing se base sur l'utilisation des outils de promotion pour cibler les consommateurs. Elle fonctionne comme un stimulus qui déclenche le processus de prise de décision.

Selon Kotler, Pride et Ferrell (2006) "Le marketing est un processus social de création, de distribution, de promotion et de tarification de biens, de services et d'idées pour faciliter des relations d'échange satisfaisantes avec les clients dans un environnement dynamique et la

gestion du marketing représente l'art et la science de choisir les marchés cibles et d'obtenir, de conserver et de développer les clients en créant, en livrant et en communiquant une valeur supérieure pour le client”.

Les 5 éléments du mix de communication marketing sont la publicité, le marketing direct et la vente personnelle, les relations publiques et la promotion des ventes.

Dans le domaine orthopédique, le responsable de liaison marketing est chargé d'engager, par le biais d'interactions en personne, avec les cabinets de médecins locaux, les centres de soins d'urgence et les cliniques de physiothérapie afin d'augmenter l'exposition et la visibilité sur le marché.

2.3.3. Le système d'information

Il englobe les outils de récolte d'informations brutes qui peuvent être de l'extérieur ou de l'intérieur de l'entreprise.

Le système d'information *interne* est axé sur des relations informelles basées sur le dialogue direct, l'information transmise étant claire et compréhensible (Julien et al. 2005).

Une bonne technique de communication basée sur les besoins du client et l'importance d'augmenter la satisfaction du client pourrait aider à augmenter la productivité et la rentabilité (R. Robinson et J. Pearce, 1984 ; E. O. Lima, 2003 ; R. Daanoune et S. Maimouni ; O. Torres, 2000).

Le processus de communication au sein des organisations englobe divers canaux formels et informels permettant le transfert d'informations entre émetteurs et destinataires.

Les canaux de communication comprennent des moyens tels que le langage, les technologies et les médias électroniques. Des combinaisons de canaux sont courantes, parfois de manière séquentielle ou simultanée. Les choix de canaux sont influencés par les compétences sociales et la taille de l'organisation³.

La fiabilité, la rapidité et l'efficacité sont des caractéristiques essentielles des canaux de communication.

La fiabilité dépend de facteurs tels que les perturbations, la rétroaction et les compétences de communication. Les différences culturelles et organisationnelles peuvent également affecter la fiabilité, créant ainsi des barrières de communication⁴.

La rapidité est liée aux pratiques organisationnelles et aux technologies, avec une préférence croissante pour les canaux numériques. Les entreprises innovantes internationales préfèrent les canaux de communication numériques, en particulier les médias sociaux, pour leur rapidité et leur efficacité⁵.

³ Reinsch NL, Jr, Lewis PH, 53-61 in Anna SANINA et al., *The effectiveness of communication channels in government and business communication*, 2017.

⁴ Shrivastava S., 7-19 in Anna SANINA et al., *The effectiveness of communication channels in government and business communication*, 2017.

⁵ Veldeman C, Van Praet E, Mechant P., 1-23 in Anna SANINA et al., *The effectiveness of communication channels in government and business communication*, 2017.

L'efficacité implique de choisir les bons canaux pour résoudre des problèmes spécifiques et atteindre les objectifs organisationnels⁶.

En somme, les canaux de communication et les ressources associées sont essentiels pour le bon fonctionnement des organisations, en influençant les interactions, les décisions et les performances. Une compréhension approfondie de ces canaux, de leurs caractéristiques spécifiques et de l'utilisation adéquate des ressources de communication est nécessaire pour faciliter une communication efficace dans un environnement en constante évolution.

2.4. Management de la qualité

La qualité est définie en tant que l'aptitude à l'emploi, la conformité aux exigences et la poursuite de l'excellence (*Gauthier P.,2009*).

Selon le site officiel de l'ISO, le management de la qualité est représenté par l'ensemble des étapes qui permettent l'orientation et le contrôle dans le domaine de la qualité. Elle inclut la planification stratégique, l'allocation des ressources et d'autres activités systématiques liées à la qualité, telles que la planification qualité, les opérations et les évaluations.

L'amélioration continue de la qualité (CQI) est simplement une méthode de gestion. La CQI se concentre sur la décomposition de votre système en processus et la décomposition de ces processus en entrées. Chaque processus a une liste d'entrées qui peuvent être regroupées en cinq catégories : homme, machine, méthode, matériau et environnement.

La gestion totale de la qualité (TQM) représente un système de gestion pour une organisation axée sur le client qui intègre les concepts de qualité du produit, de contrôle des processus, d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité.

Le principe de la gestion totale de la qualité repose sur plusieurs fondements essentiels. Tout d'abord, l'organisation axée sur le client constitue un pilier central de cette approche. En plaçant le client au cœur de ses préoccupations, l'entreprise vise à comprendre et à répondre de manière proactive aux besoins et aux attentes de sa clientèle.

Le leadership joue également un rôle crucial dans la gestion totale de la qualité. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en démontrant leur engagement envers la qualité et en inspirant leur équipe à adhérer à cet objectif. Cela englobe l'implication des personnes, un autre principe, qui encourage chaque membre de l'organisation à contribuer activement à l'amélioration de la qualité.

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de processus interconnectés. Chaque activité est vue comme un maillon d'une chaîne globale et l'optimisation de ces processus contribue à l'amélioration globale de la qualité.

La gestion totale de la qualité privilégie également une approche systémique de la gestion. Elle reconnaît que tous les éléments d'une organisation sont interdépendants et que des

⁶ Leonard KM et al., 83 - 103 in Anna SANINA et al., *The effectiveness of communication channels in government and business communication*, 2017.

améliorations doivent être mises en œuvre de manière cohérente et coordonnée à tous les niveaux.

L'amélioration continue est un principe fondamental de cette approche. L'entreprise s'engage à rechercher en permanence des moyens d'améliorer ses processus, ses produits et ses services pour répondre aux évolutions du marché et aux attentes changeantes des clients.

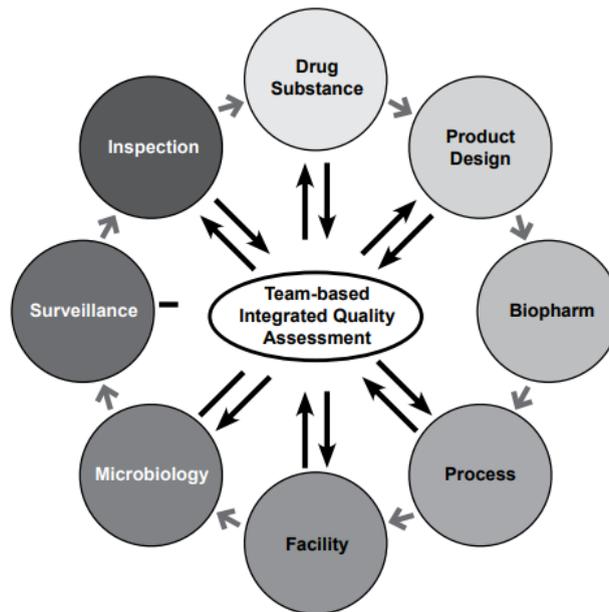


Figure 2. Les processus concernés par le management de qualité

Source : FDA Pharmaceutical Quality Oversight, FDA.

L'assurance et le contrôle de la qualité sont deux aspects de la gestion de la qualité. Les deux sont interreliées mais elles ne sont pas interchangeables (*La société américaine de la qualité*).

2.4.1. Assurance qualité

Selon la société américaine de la qualité (ASQ), la définition de l'assurance qualité est qu'elle englobe toutes les activités systématiques réalisées dans le cadre du système de qualité pour donner l'assurance qu'un produit ou un service répondra aux exigences de qualité.

La confiance fournie par l'assurance qualité est double ; interne à la direction et externe aux clients, aux agences, aux financeurs et aux régulateurs.

La fonction d'assurance de la qualité dans une organisation de services peut inclure le contrôle de la qualité de tout produit impliqué dans la fourniture du service mais non pas du service.

L'audit fait partie de la fonction d'assurance de la qualité car elle est utilisée pour comparer les conditions réelles aux exigences (*McGraw-Hill, 1988*).

2.4.2. Contrôle qualité

Selon la société américaine de la qualité (ASQ), la définition du contrôle qualité est qu'il englobe les techniques et les activités opérationnelles utilisées pour satisfaire aux exigences de qualité. C'est l'aspect de l'inspection.

L'inspection est le processus de mesure et d'examen pour évaluer les caractéristiques d'un produit ou d'un service et la comparer avec des exigences spécifiées pour déterminer la conformité.

Il existe deux types de démarches d'amélioration pour la transformation de l'organisation ; une démarche proactive touchant l'ensemble de l'organisation et ses acteurs et une démarche réactive touchant uniquement l'aspect de la production⁷.

2.4.3. La certification

Selon le site officiel de l'ISO, la certification est une démarche pour permettre à l'entreprise de faire valoir ses avancements en matière de qualité, spécialement pour les clients étrangers pour lesquels c'est une garantie de professionnalisme et de respect des obligations contractuelles donc elle crée un climat de confiance dans les relations avec les parties prenantes.

La certification commence un processus de changement interne et se traduit par l'application d'un ensemble de mesures qui visent à garantir la régularité de la qualité et l'amélioration continue. Ces mesures concernent la mise en place des étapes de maîtrise de la machinerie, des processus de production, des produits non conformes aux exigences, des documents et de la traçabilité.

Citant l'exemple du certificat ISO 9000 : 2015 qui décrit les concepts et principes de base de la gestion de la qualité qui sont universellement applicables. Il spécifie les termes qui s'appliquent à toutes les normes relatives au management et au système de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176⁸.

De plus, les normes ISO 9001 jouent un rôle fondamental dans l'assurance qualité dans le secteur médical. La création de plus de 1200 normes ISO dans le domaine de la santé témoigne de l'engagement à garantir la qualité, la compétence et la conformité réglementaire. Ces normes collectivement définissent les bases pour maintenir la sécurité des patients et l'efficacité des systèmes de santé modernes.

La FDA (Food and Drug Administration) assume le rôle primordial d'approbation des médicaments et des produits biologiques, en évaluant attentivement les avantages et les risques associés. Cette autorité veille à ce que les produits respectent les normes de qualité et de sécurité établies par les instances fédérales, garantissant ainsi leur conformité aux exigences réglementaires.

Une autre certification cruciale est la Déclaration de Conformité UE (DoC), qui engage les fabricants à affirmer que leurs produits satisfont aux exigences rigoureuses de l'Union européenne. Cette déclaration officialise leur engagement envers la conformité réglementaire et la qualité des produits sur le marché européen.

La Réglementation sur les Dispositifs Médicaux (MDR) constitue un socle indispensable pour évaluer et certifier leur qualité. Les dossiers de certification mettent en évidence la conformité

⁷ Fekari, A., *La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME*, Management & Avenir, 2011, 43, 164-177.

⁸ *idem*

aux normes rigoureuses, la performance clinique et la sécurité tout au long du cycle de vie du produit.

Enfin, le Système de Gestion de la Qualité MDSAP (Medical Device Single Audit Program) se positionne comme un pilier essentiel dans l'harmonisation des évaluations et des garanties de qualité. Basé sur des normes internationales, le MDSAP est applicable dans cinq pays, chacune ayant ses demandes réglementaires et qualitatives.

En somme, ces certifications et normes, telles que la FDA, la DoC, les normes ISO, le MDSAP et la MDR, forment un écosystème robuste de garanties de qualité, de conformité et de sécurité dans l'industrie médicale et pharmaceutique. Chacune joue un rôle crucial dans l'assurance que les produits répondent aux normes les plus élevées, offrant ainsi confiance et protection aux patients et aux consommateurs.

Le recours stratégique aux normes internationales peut être une condition de succès ou une cause d'échec. La certification a des avantages et des inconvénients.

Les effets positifs sont l'augmentation de la visibilité, l'augmentation du niveau de confiance et d'efficacité, l'accès aux marchés d'exportation, la formalisation des procédures et la responsabilisation des différents niveaux dans l'entreprise.

Les effets négatifs sont la présence des contraintes financières, l'idée de difficultés à honorer les engagements parce que la régularité de la qualité se base sur les fournisseurs de l'entreprise et aussi la dimension sociale qui concerne l'implication et la participation du personnel dans une charge de travail supplémentaire et un bouleversement dans la structure interne de la structure.

L'adhésion et l'implication du personnel représentent aussi un défi auquel les entreprises font face. Les actions de formation sur les techniques statistiques pour les contrôles et la réalisation des audits et des inspections sont importantes. La démarche qualité affecte donc la politique de gestion de ressources humaines⁹.

2.5. Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est définie comme une approche stratégique et réfléchie pour gérer les éléments les plus précieux dont disposent les organisations, à savoir les personnes qui travaillent au sein de l'organisation et qui contribuent individuellement et collectivement aux objectifs de celle-ci. Storey (1989) estime que la gestion des ressources humaines peut être considérée comme un ensemble de politiques interdépendantes basées sur une idéologie et une philosophie. Plusieurs modèles sont utilisés dans la théorie de la gestion des ressources humaines.

Les méthodes traditionnelles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne sont plus adéquates. Les changements fréquents dans l'environnement des organisations ont un impact sur la structure du travail. Ces méthodes sont principalement axées sur l'ajustement continu des ressources financières, logistiques et humaines.

⁹ *idem*

Frédéric Taylor, par exemple, considérait que la division du travail visait à rationaliser et optimiser le travail dans un but organisationnel. De nos jours, cette division du travail vise à identifier et reconnaître les compétences. Les Ressources Humaines (RH) ne sont plus uniquement un élément de gestion, mais deviennent un moteur de la stratégie de l'entreprise. Elles s'inscrivent dans une stratégie globale mise en place par une entreprise pour clarifier les compétences individuelles et collectives nécessaires aujourd'hui et demain.

Une restructuration de la direction des RH s'avère nécessaire pour optimiser les apports sur les plans stratégique, professionnel, technique et organisationnel. Cela permettra de se rapprocher des employés, de s'adapter à la demande de services, aux structures et aux individus, en mettant en place un véritable service RH.

La gestion des ressources humaines aide les organisations à identifier et à exploiter de nouvelles opportunités. Les objectifs de la GRH sont vastes, couvrant des domaines clés tels que l'efficacité organisationnelle, la gestion du capital humain, la maîtrise des connaissances, la rémunération, les relations de travail, la satisfaction des besoins des employés et la réduction de l'écart entre les intentions proclamées et la réalité concrète.

En somme, la GRH joue un rôle vital en façonnant une main-d'œuvre performante et engagée, en alignant les pratiques RH sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il existe un type de gestion de ressources humaines appelé GRH hybride qui est la combinaison des pratiques de ressources humaines avec les éléments de l'environnement et le contexte de l'entreprise (*Peretti et Frimousse, 2005*).

Les entreprises ne doivent pas suivre le même modèle de GRH pour être compétitives. L'essentiel dans ce cas est d'homogénéiser les différents processus de gestion de ressources humaines pour rester cohérents avec le plan stratégique de l'entreprise¹⁰.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) repose sur des fonctions centrales qui sont cruciales pour cultiver une main-d'œuvre productive. Comme souligné par Ulrich et Lake en 1990, les systèmes de gestion des ressources humaines transcendent leur simple rôle administratif pour devenir une source de compétences stratégiques.

Selon le site officiel de l'Institut du Financement des Entreprises, ces fonctions comprennent le recrutement ciblé pour les postes appropriés, l'établissement d'un environnement sécurisé, la promotion de relations positives entre employeurs et employés, la gestion équitable des rémunérations et des avantages sociaux, la stimulation de la formation et du développement continu, ainsi que la collaboration étroite avec divers partenaires internes et externes. Collectivement, ces éléments définissent le rôle stratégique et opérationnel de la GRH dans la construction d'une équipe compétente et engagée, favorisant le succès organisationnel en formant une main-d'œuvre compétitive, épanouie et alignée sur la vision et les objectifs de l'entreprise.

¹⁰ YAMEOGO R. (2007). *Les nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines : Proposition d'un modèle pour le service public burkinabè*. Thèse de master en gouvernance et management public. Alexandrie : Université Senghor, 88 p.

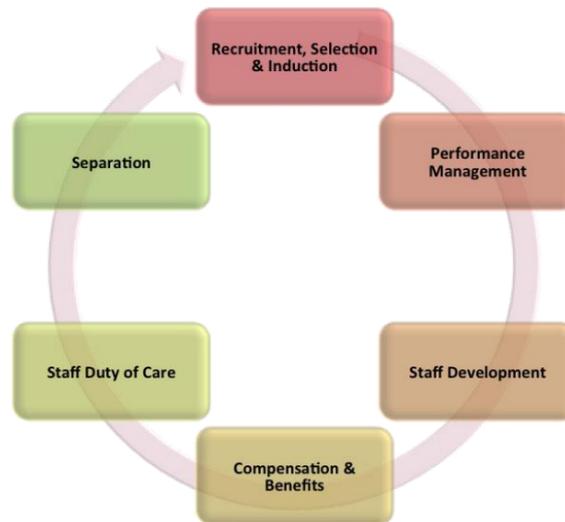


Figure 3. Les fonctions centrales de la gestion des ressources humaines

Source : Human Resources Manual, CHS Alliance, 2015.

La gestion des ressources humaines est basée sur trois fonctions essentielles : le recrutement, la rémunération des employés et l'organisation du travail en orientant les employés.

Normalement, la fonction de la GRH est de trouver le meilleur mécanisme pour augmenter la productivité de l'entreprise.

Premièrement, le recrutement consiste à identifier les lacunes en matière de talents et à identifier les personnes pour remplir les rôles. Le processus de recrutement des employés est composé de quatre étapes qui sont l'analyse du poste en définissant sa description, les tâches requises et le cahier de charges, le sourcing pour attirer des candidats potentiels étant des candidats internes ou externes, la présélection qui est l'étape d'évaluation des candidats qui a comme but la détermination des aptitudes, des qualifications, des compétences et de l'expérience professionnelle des candidats potentiels et finalement l'embauchement des bons candidats et l'intégrer dans l'équipe de l'entreprise. En plus, la GRH supervise les licenciements en cas de besoin de réduction des effectifs.

Deuxièmement, l'orientation des employés qui englobe la partie d'enseignement des nouvelles recrues les comportements et les informations concernant les objectifs, les règles, les politiques et les valeurs de l'entreprise pour s'intégrer dans l'équipe.

Elle s'appuie sur différentes méthodes comme l'organisation des conférences, des réunions, des capsules vidéo et des exercices de renforcement de l'esprit d'équipe.

Troisièmement, le développement du personnel englobe les travaux visant à améliorer leur efficacité. Il s'agit de répartir les tâches selon les compétences des employés. C'est un compromis qui permet d'économiser de l'argent en évitant l'embauchement de nouveaux salariés donc c'est plus économique.

En général, la gestion des ressources humaines garantit le fonctionnement du personnel au sein d'une institution.

2.6. Logistique

Dans le domaine des affaires, la logistique désigne la gestion organisée des équipements et, éventuellement, des individus. Initialement lié aux opérations militaires, ce terme s'est graduellement étendu aux activités commerciales (*Donald F. Wood, 1998*).

L'objectif de la gestion logistique en entreprise vise à la fois l'optimisation des flux physiques quotidiens à court terme et la mise en place de plans d'action pour améliorer les paramètres de production et de stockage à moyen et long terme (*Pierre Facon, 2021*).

La gestion de la logistique implique la coordination de diverses activités distinctes.

La logistique peut également être considérée comme le transport après avoir pris en compte toutes les activités connexes qui sont prises en considération lors de la prise de décisions concernant le déplacement des matériaux. La documentation relative à la livraison de produits permet de faire la distinction entre plusieurs modes de transport. Chacun de ces modes de transport peut être utilisé seul ou en combinaison avec d'autres dans le cadre du mix de transport de l'entreprise (*Legrand et Martini, 2010 ; Belloti, 1992 ; Chevalier et Duphil, 1988*).

Cette activité logistique implique aussi la gestion des lieux où les stocks de l'entreprise sont entreposés.

Dans certaines entreprises, toutes ces activités sont regroupées au sein d'un seul département logistique ; dans d'autres, elles sont réparties entre plusieurs départements. Les pratiques reposent notamment sur l'établissement de partenariats entre les membres d'un réseau de distribution afin de mieux planifier le réapprovisionnement des commerces de détail à partir de l'information provenant à la fois des points de vente et des prévisions partagées entre les membres du réseau.

Dans une première technique, la gestion de réapprovisionnement est effectuée par le détaillant (Retailer Managed Replenishment, RMR) qui est le dernier maillon de la chaîne et qui s'occupe des prévisions de ventes et du réapprovisionnement. Cela permet de prendre facilement en compte les données relatives à l'environnement du point de vente, telles que les effets des promotions ou les actions des concurrents. En pratique, le distributeur transmet une proposition d'achat au fournisseur, qui tient compte de sa capacité de production et doit confirmer son engagement à livrer les produits demandés.

Dans une deuxième technique, la gestion de réapprovisionnement est effectuée par un tiers (Third-party Managed Replenishment, TMR), ce qui permet de réduire au minimum l'investissement requis par les parties impliquées. Un prestataire de services s'occupe des prévisions de ventes et du réapprovisionnement en se basant sur une série d'informations fournies par les différents partenaires de la chaîne. Le tiers établit des prévisions de ventes et des recommandations d'achat pour le distributeur, ainsi qu'un plan de production plus ou moins précis pour le fournisseur. Ensuite, le fournisseur et le distributeur confirment leur engagement à suivre le plan proposé par le tiers¹¹.

¹¹ Véronneau S., Pasin F. & Roy J., *L'information dans la chaîne logistique*, Revue française de gestion – N° 186/2008, 2008, 152, 149-161.

La mise en place d'une chaîne d'approvisionnement à l'international présente un certain nombre de contraintes liées aux différences économiques, culturelles, politiques ou encore d'infrastructures entre les pays. Il est alors légitime de se poser la question de ce qui peut inciter les entreprises à s'engager dans cette voie. La première raison évoquée est l'accès à une main-d'œuvre à bas coût. Viennent ensuite d'autres arguments tels que l'accès à des matières premières ou les mesures d'incitation des pays d'accueil à l'installation de nouveaux donneurs d'ordre (*Manuj et Mentzer, 2008*). Les dispositifs locaux sont plus ou moins contraignants¹².

L'impact de l'approvisionnement global sur les réseaux logistiques est évident. Les entreprises tirent parti de coûts d'achat et de production réduits grâce à une main-d'œuvre peu coûteuse. En retour, ces entreprises voient leurs délais d'approvisionnement s'allonger et leurs activités logistiques, notamment les activités de transport, se compliquer. Pour faire face à cette complexité, les entreprises doivent gérer leur chaîne logistique de manière plus avancée (*Donald F. Wood, 1998*).

Certaines technologies facilitent la gestion des logistiques comme l'identification par radiofréquence (RFID) et l'Enterprise Resource Planning (ERP).

La technologie RFID offre une visibilité inédite sans nécessiter d'intervention humaine directe. La deuxième génération de la RFID repose sur des puces plus avancées et des lecteurs dotés de fonctionnalités améliorées, ces derniers étant gérés par des agents logiciels intégrés. Les étiquettes RFID agissent de manière similaire aux codes-barres, mais elles permettent une récupération et un traitement de données bien plus rapides et précis, sans intervention humaine¹³.

L'ERP s'agit d'un produit logiciel informatique qui représente l'élément clé d'une infrastructure qui offre une solution globale pour une entreprise, perspective adoptée dans le cadre des systèmes d'information.

L'intégration des logiciels ERP repose sur des modules d'application qui couvrent différentes fonctions et données. Soutenus par une base de données intégrée, ces logiciels stockent de manière cohérente et contrôlée les données maîtresses et transactionnelles. L'ERP se distingue par sa vaste fonctionnalité, constituant un élément majeur de différenciation. Il prétend englober l'ensemble des fonctions commerciales d'une entreprise, de l'achat à la gestion des matériaux, en passant par la production, la logistique, les ventes, la comptabilité, et bien plus encore, tout en prenant en charge des fonctions spécifiques à des industries particulières.

Les avantages de l'ERP sont perçus comme améliorant la prise de décision organisationnelle, offrant ainsi une solution globale pour la gestion efficace et coordonnée de divers aspects commerciaux au sein d'une entreprise¹⁴.

¹² *ibid.*, 153.

¹³ Quake Global, *Revolutionizing the Orthopaedic Supply Chain Using 21st Century Technology to Solve the Toughest Challenges*, 2015, 7p.

¹⁴ Li, Q., et Wu, G., *ERP System in the Logistics Information Management System of Supply Chain Enterprises*, 2021, 11 p.

En ce qui concerne le domaine orthopédique, les produits sont expédiés sous forme de kits en sachant qu'une petite partie du kit peut être utilisée pour une intervention. Cela est dû à la variété des tailles de patients et une fois qu'une intervention commence, il est essentiel que la pièce correcte dans la bonne condition soit disponible pour le chirurgien. Cela nécessite qu'une gamme complète de tailles soit disponible dans un kit.

En plus, les stocks orthopédiques en consignation nécessitent des rotations extrêmement rapides, parfois dans la même journée.

Cette pression sur la logistique et la gestion des stocks peut entraîner des défis de synchronisation, de prévision et de réapprovisionnement, pouvant potentiellement perturber la disponibilité des kits nécessaires.

3. Approche méthodologique

La méthodologie est le pilier solide sur lequel repose toute recherche scientifique. C'est le chemin éclairé qui guide chaque pas de notre étude, nous permettant d'explorer et de comprendre le monde qui nous entoure de manière rigoureuse et systématique. À travers une méthodologie bien conçue, nous pouvons relever les défis de notre recherche, obtenir des résultats fiables et objectifs et ainsi apporter une contribution significative à la connaissance. C'est dans cette rigueur méthodologique que réside la clé de la validité et de la crédibilité de notre travail, ouvrant la voie vers une compréhension plus approfondie et éclairée des enjeux qui nous passionnent.

Dans le présent travail, la démarche méthodologique s'est appuyée sur la revue documentaire, une analyse descriptive et une analyse comparative.

La collecte des données a eu lieu au cours de la période des stages conventionnels suivant les exigences académiques de l'Université Senghor entre le 1er mars et le 5 Août dans 3 différentes entreprises ; Global Medical pour l'import et la distribution, Implantcast GmbH et Teknimed SAS.

Revue documentaire

La revue documentaire occupe une place primordiale dans notre étude scientifique car elle implique un examen complet des travaux liés à notre sujet de recherche. Ce processus nous aide à mieux comprendre en analysant différentes idées émises par divers auteurs. Pour mener à bien cette revue documentaire, nous avons procédé à une recherche approfondie sur le fonctionnement des différents départements au sein des entreprises. Plusieurs techniques ont été utilisées telles que la documentation traditionnelle à travers des recherches en bibliothèque lors du module projet de spécialité du 9ème semestre de la maquette à l'Université Senghor. De plus, l'ère numérique a facilité la collecte de diverses ressources électroniques pertinentes liées à notre sujet. Au total, nous avons consulté plus de 50 sources, ce qui nous a permis de renforcer la validité et la rigueur de notre étude. De manière enrichissante, nous avons également été amenés à rédiger un article scientifique en lien avec notre thème de mémoire avant notre stage pratique, contribuant ainsi à une meilleure appropriation du sujet dès le début. Cette approche nous a permis de disposer de plus amples données sur le sujet, de le cerner et de l'étudier à partir des hypothèses théoriques émises.

Analyse descriptive

À cette étape, le travail a été orienté vers une analyse qualitative et quantitative des données collectées au sein des structures d'accueil dans le cadre du stage et sur l'internet.

Analyse comparative

Le but principal de cette démarche est d'identifier les actions nécessaires pour la bonne gestion des entreprises dans le domaine orthopédique en comparant les résultats obtenus des trois entreprises dans lesquelles nous avons effectué notre stage.

Le terrain

Implantcast est une entreprise de technologie médicale fondée en 1988 par Wolfgang Petroll à Buxtehude, en Allemagne. Au départ, la société comptait seulement 10 employés, mais elle a rapidement évolué pour devenir un acteur majeur dans l'industrie des endoprothèses. Implantcast se spécialise dans le développement, la fabrication et la vente d'endoprothèses primaires, de révision et tumorales, offrant des solutions avancées pour les patients souffrant de problèmes orthopédiques.

Dès ses premières années, Implantcast a fait preuve d'une forte culture d'innovation. En 1989, elle a développé et vendu le système tumoral BSTR et a commencé la fabrication d'alliages dentaires et de tiges droites pour endoprothèses. L'année suivante, de nouveaux produits ont été introduits, dont la tige longue allongée et le système de hanche SI. Wilfried Mohr est devenu le gérant de l'entreprise, contribuant à la croissance continue d'Implantcast.

Au début des années 1990, Implantcast a élargi sa gamme de produits avec le développement du système MUTARS® pour les tumeurs du fémur proximal. Cette innovation a marqué le début de leur système tumoral pour les membres inférieurs. La société a continué de se développer et d'introduire de nouveaux produits, comme le système huméral MUTARS®, élargissant ainsi ses possibilités de traitement pour les membres supérieurs.

Les années 2000 ont été marquées par une expansion significative pour Implantcast. Jens Saß est devenu directeur général en 1996, apportant son expertise pour guider la société vers de nouveaux succès. En 2002, Implantcast a inauguré la fabrication CNC et a lancé plusieurs nouveaux systèmes, dont le système de hanche Cepthar®, le système de genou CCI®, et le système de coude NESimplavit®.

La société a continué d'investir dans l'innovation et le développement de nouveaux produits tout au long des années 2000 et 2010. En 2005, Implantcast a introduit le système de resurfaçage ACCIS® et la prothèse de selle de pouce CarpoFit®, tout en développant la prothèse de croissance MUTARS® Xpand. Elle a également lancé le système de hanche EcoFit® en 2008, avec différentes options de tiges pour répondre aux besoins spécifiques des patients.

Au cours de la dernière décennie, Implantcast a continué de renforcer sa présence internationale, établissant des filiales et des partenariats de distribution dans de nombreux pays à travers le monde. En 2017, la société a achevé la construction d'un nouveau centre de logistique et de production, renforçant ses capacités de distribution à l'échelle mondiale.

En 2020, Implantcast a élargi son portefeuille de produits avec le système MUTARS® PRS et a continué d'investir dans des technologies de pointe telles que l'impression 3D. En 2023, l'entreprise a inauguré un nouveau centre d'impression 3D pour produire des implants personnalisés et de haute qualité.

Aujourd'hui, Implantcast est une entreprise de technologie médicale hautement spécialisée et innovante, employant plus de 700 personnes. Elle est reconnue pour son engagement

envers l'innovation, la qualité de ses produits et sa présence mondiale, offrant des solutions avancées pour les chirurgiens orthopédiques et les patients du monde entier.

Depuis sa création en 1990, **Teknimed** est devenue un leader mondial dans la conception, le développement et la fabrication de dispositifs médicaux de haute qualité, avec un focus particulier sur les biomatériaux pour la chirurgie orthopédique et dentaire. La société a rapidement évolué en créant un département dédié au développement d'implants orthopédiques et en mettant en place un système de qualité certifié répondant aux normes ISO 9002 EN 46002 et ISO 9001 EN 46001. Avec la création de la société CERAVIC dédiée à la conception et à la fabrication de biomatériaux, Teknimed a consolidé sa position sur le marché.

Au fil des ans, Teknimed a continué à renforcer son positionnement international en obtenant la certification FDA pour enregistrer ses produits sur le marché américain en 2000. L'entreprise a également élargi ses capacités de production en acquérant une nouvelle unité de production à l'Union en 2002, suivie de l'acquisition d'un nouveau site logistique à Vic en Bigorre en 2008. En 2009, Teknimed réalise une fusion stratégique avec CERAVIC, formant ainsi Teknimed SAS.

La société poursuit son expansion en créant Teknimed INC à Chicago en 2012 et en acquérant un nouveau bâtiment à l'Union en 2017. Avec une présence mondiale, plus de 75 % de ses produits sont vendus à l'international, démontrant ainsi la reconnaissance mondiale de la qualité et du savoir-faire de Teknimed.

Teknimed offre une gamme complète de plus de 40 produits innovants et brevetés, notamment des substituts osseux synthétiques, des ciments orthopédiques, des ciments pour vertébroplastie et kyphoplastie, des polymères résorbables et des textiles non résorbables. Grâce à son expertise dans les cinq domaines majeurs des biomatériaux, à savoir les phosphates de calcium, les polymères résorbables, les ciments osseux PMMA, les textiles et les instrumentations, Teknimed est capable de fournir des solutions médicales scientifiquement prouvées.

Dotée de compétences avancées dans les procédés de frittage, d'injection, de lyophilisation et de synthèse chimique, Teknimed dispose de neuf salles blanches, de laboratoires de R&D, de laboratoires de contrôle qualité et de salles de conditionnement. Cette combinaison unique de compétences et d'infrastructures permet à Teknimed de maintenir un haut niveau de qualité et d'innovation dans ses produits, contribuant ainsi à améliorer le traitement des patients dans le monde entier.

Fondée en 2003, **Global Medical pour l'import et la distribution** se distingue dans le domaine des fournitures orthopédiques, formant des partenariats solides avec des acteurs renommés. Depuis 2006, elle collabore avec Implantcast, une entreprise allemande spécialisée dans les endoprothèses primaires, de révision et tumorales. En 2013, un partenariat avec Telos, une société allemande axée sur les systèmes de banques d'os, renforce son expertise. La coopération amorcée en 2016 avec Medical Bees, une entreprise allemande d'outils électriques orthopédiques, élargit encore son champ d'action. Depuis 2008, elle entretient une relation fructueuse avec Teknimed, une société française de renom

dans les ciments orthopédiques.

En 2018, l'entreprise a franchi une nouvelle étape en établissant une usine en Égypte pour la production de plâtres orthopédiques en fibre de verre et en polyester. Cette initiative a vu le jour grâce à un partenariat avec BL Tech Company, une entreprise coréenne de premier plan dans ce domaine, solidifiant ainsi sa présence dans la fabrication locale.

À partir de cette même année, un partenariat tripartite stratégique a été scellé, regroupant Global Medical, une filiale de l'Organisation Arabe pour l'Industrialisation et Implantcast. Cette collaboration vise à propulser le processus de fabrication d'endoprothèses industrielles en Égypte, contribuant à l'essor de la production locale d'implants et de dispositifs médicaux. Cette démarche reflète l'engagement de l'entreprise à renforcer l'industrie orthopédique nationale et à fournir des solutions médicales de haute qualité.

Observation directe

Cette observation a consisté à prendre connaissance de la réalité des activités menées sur le terrain, des pratiques existantes et des habitudes des employés.

Le stage à **GMT** s'est déroulé sur deux mois et demi, pendant lesquels nous avons travaillé sur le marketing de la compagnie en créant une page sur LinkedIn et sur Facebook pour mieux communiquer avec les clients. Nous avons pu aussi formuler un organigramme primaire pour la commande. Nous avons participé à plusieurs congrès et conférences. Nous avons travaillé sur une présentation introductrice de la compagnie en introduisant le slogan, la mission et la vision.

La langue utilisée pour la communication au sein de l'entreprise est l'arabe et la documentation se réalise en Anglais et en Arabe. La communication avec les fournisseurs est en Anglais ou en Français. Les réunions étaient organisées avec le tuteur qui est la directrice des ressources humaines, les deux responsables de logistique, les deux responsables de régulations et le PDG.

Le stage au sein de l'entreprise **Implantcast** était sur deux mois et était divisé selon une rotation entre les départements de l'entreprise :

- Deux semaines avec une équipe responsable du marketing des produits MUTARS, chargés d'effectuer des recherches scientifiques pour modifier et actualiser les présentations destinées aux distributeurs et aux médecins orthopédiques ;
- Deux semaines au sein du département de management de qualité, divisées entre le contrôle et l'assurance qualité ;
- Deux semaines au sein du département de communication, où les tâches effectuées comprenaient l'organisation et la planification des congrès, la préparation des matériels pour les congrès, la communication avec les distributeurs et la planification et l'organisation des prévisions ;
- Dix jours au sein du département de logistique pour comprendre les technologies et les techniques utilisées ;
- Dix jours au sein du département de management de projets en travaillant sur les prévisions et les achats pour l'extension de l'entreprise.

En ce qui concerne le département de ressources humaines, nous avons pu organiser une réunion avec la directrice à cause de l'absence d'employés maîtrisant l'anglais pour pouvoir travailler au sein de ce département.

La plupart de notre stage était effectué en Anglais et uniquement en Arabe au sein du département de logistique. Tous les questionnaires étaient formulés en Anglais et en forme de formulaire Google.

Le stage au sein de l'entreprise **Teknimed** était sur 3 semaines au sein du département de Communication et de Marketing. Pendant lequel nous avons effectué une étude de marché sur le Moyen-Orient. Nous l'avons présenté à la fin de notre période de stage au responsable marketing et aux deux agents commerciaux responsables du Moyen-Orient. Nous avons échangé dessus.

Nous avons pu aussi participer à des séances de brainstorming au sein du département de marketing pour le lancement d'un nouveau produit et des actualisations des anciennes brochures.

Nous avons aussi passé une journée à faire le tour de l'entreprise pour communiquer avec les autres départements et bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise en échangeant avec les responsables de planification, de production et de maintenance des machines et équipements.

Notre tuteur a pu organiser une réunion avec la directrice pendant laquelle nous avons pu discuter les multiples aspects de l'entreprise et les buts du stage, mémoire et futurs projets.

Nous avons participé à la formation annuelle de qualité de l'entreprise qui est essentielle pour les certifications et sert comme une introduction pour les nouveaux employés pour leur insertion dans l'entreprise et la compréhension des bases de production médicale.

Notre dernier jour marquait le jour de la réunion bi-annuelle regroupant tout le personnel et discutant les derniers 6 mois et les tâches à effectuer les prochains 6 mois. Cette après-midi, la direction a organisé la fête d'été pour tout le personnel.

L'entreprise est internationale donc l'anglais est la langue officielle pour les documents et la plupart des recherches.

Nous avons programmé avec le tuteur les réunions avec les responsables pour avoir les réponses à nos questions et pour bien comprendre le fonctionnement au sein de l'entreprise.

La langue utilisée pour la communication et pour les entretiens avec les responsables est le français.

Une grande partie du questionnaire de management de qualité était sous format google formulaire pour faciliter l'obtention des informations.

Les techniques

Deux techniques ont été utilisées pour la collecte des informations : il s'agit du questionnaire semi-ouvert et de l'entretien.

- *Le questionnaire semi-ouvert*

C'est un ensemble de questions administrées aux responsables des départements visés (annexes 10.1, 10.2, 10.3, 10.4 et 10.5). Nous y avons fait des ouvertures pour que les enquêtés puissent se permettre de partager leurs points de vue. Les questionnaires regroupent des questions générales et des questions spécifiques éventuelles. Ces questionnaires sont à l'endroit des responsables administratifs.

- *L'entretien*

Nous avons eu des réunions avec les responsables. Comme nous l'avons précisé, il s'agit d'une technique d'appoint. Notre méthodologie a été renforcée par une prise de notes. Ces outils nous ont préparé à la phase active de l'enquête.

Préparation de l'enquête

Chaque enquête vise à obtenir des informations fiables afin de parvenir à des conclusions précises et pertinentes dans le cadre de notre recherche de master. Pour notre étude, après la conception du questionnaire, nous l'avons adressé aux parties concernées, identifiant ainsi nos populations cibles auxquelles nous avons distribué les questionnaires. Nos objectifs préalablement définis ont guidé la réalisation de l'enquête, nous permettant de recenser les questions essentielles pour obtenir les réponses recherchées. Pour garantir la qualité de notre approche, nous avons consulté divers référentiels et guides relatifs à la rédaction de mémoires de master professionnel et de master de recherche. Avant sa mise en œuvre, nous avons soumis notre questionnaire à la directrice de mémoire et aux tuteurs dans les trois institutions de stage pour les valider, prenant en compte leurs remarques pour parachever la version finale du questionnaire.

Réalisation de l'enquête et les groupes cibles

Les cibles étaient les représentants des entreprises des différentes fonctions étudiées dans le mémoire : la communication, la gestion des ressources humaines, la logistique et le management de la qualité.

A **Global Medical Trading**, le tuteur a organisé des réunions avec les deux responsables de logistique, les deux responsables de management de qualité et de régulations et le PDG responsable de la communication au sein de l'entreprise. Une réunion avec le tuteur s'est réalisée dû qu'elle est la directrice des ressources humaines.

L'entretien avec les responsables de management de qualité s'est déroulé au siège de la compagnie au Caire.

Au sein de l'entreprise **Implantcast**, il est constitué du directeur du département de marketing, du directeur du département de logistique, du responsable de la fonction de contrôle de qualité, du directeur du département de management de qualité, de la responsable de la fonction de communication et de la directrice du département de gestion des ressources humaines.

Une réunion avec la responsable du département de gestion des ressources humaines a été organisée en présence du tuteur.

Un questionnaire concernant la satisfaction des employés a été distribué sur les employés dans les différents départements visités recevant dix-sept (17) réponses.

Au cas de l'entreprise **Teknimed**, il est constitué du directeur de département de marketing, le responsable du département de logistique, la directrice des départements de finance et de gestion des ressources humaines et la responsable du département de management de la qualité.

Des entretiens individuels (4) par les questionnaires semi-ouverts ont été organisés avec les responsables des 4 fonctions évaluées dans le mémoire afin de collecter les informations sur les pratiques utilisées.

Ces entretiens étaient semi-structurés et ont été réalisés par l'utilisation de questionnaires que nous avons établis. Ces questionnaires ont permis d'avoir les informations sur le fonctionnement au sein des départements de communication, gestion des ressources humaines, logistiques et management de qualité.

Collecte des données

Les informations collectées pendant l'observation directe étaient rédigées dans des cahiers et leur transcription a été réalisée sur google doc.

Les entretiens ont été enregistrés sur google doc à GMT et à Implantcast et Microsoft word à Teknimed.

Les questionnaires ont été réalisés sur google form et systématiquement retranscrits.

Limites

Au sein de la compagnie Global Medical, la dynamique peut influencer la sincérité des réponses au questionnaire de satisfaction des employés. Pour atténuer ce biais potentiel, le questionnaire n'a pas été proposé aux salariés.

Les fonctions ne sont pas visiblement divisées au sein de l'entreprise. La compagnie n'a pas un département de management de qualité dû à l'absence de production internationale.

En ce qui concerne le stage au sein de l'entreprise Implantcast, la langue était la difficulté majeure. Le stage était en anglais mais une grande partie des employés spécialement dans les départements de contrôle de qualité et de logistique ne maîtrisait que la langue allemande.

Un petit nombre de salariés ont accepté de remplir le questionnaire mesurant la satisfaction des employés.

Certains documents demandés n'étaient pas disponibles et devaient être communiqués par mail après la fin de la durée de stage mais les responsables n'étaient pas réactifs malgré les multiples reprises et rappels.

Tandis que la direction de la compagnie Teknimed n'a pas accepté l'évaluation de la satisfaction des employés. Certaines informations demandées ont été considérées confidentielles et ne pouvaient pas être partagées ni étudiées.

La durée passée à l'entreprise Teknimed était limitée ne permettant pas d'explorer les différentes fonctions étudiées.

En somme, les principales étapes qui ont jalonné notre étude ont été cruciales pour parvenir à une recherche aboutie. Depuis l'identification initiale des problèmes à aborder jusqu'à la rédaction finale du document, chaque phase a joué un rôle essentiel dans la construction de nos conclusions. La méthodologie adoptée, comprenant la formulation claire du sujet, la mise en place d'outils de collecte de données efficaces, le traitement minutieux des informations récoltées et l'élaboration d'un plan de rédaction soigné, a démontré sa robustesse et son adéquation à notre recherche sur la gestion des entreprises dans le secteur orthopédique. La diversité et la rigueur des sources mobilisées tout au long du processus devraient également garantir la crédibilité et la pertinence des résultats obtenus. Ainsi, cette démarche méthodologique bien orchestrée nous a guidé vers une compréhension approfondie de la problématique, ouvrant la voie à des découvertes significatives et applicables dans ce domaine en constante évolution.

4. Résultats

Dans cette section, nous explorerons les résultats obtenus concernant les quatre fonctions étudiées, mettant en lumière les réalisations et les découvertes au sein des trois entreprises.

4.1. Management de qualité

4.1.1 Global Medical for Trading

Selon la réunion avec les deux responsables de la fonction réglementaire chez Global Medical for Trading, l'entreprise doit suivre un processus d'approbation du ministère égyptien de la santé pour pouvoir distribuer les produits médicaux. Étant donné que Global Medical n'est pas un producteur d'implants, mais un distributeur, elle doit s'assurer que les produits qu'elle souhaite commercialiser sont approuvés par les autorités compétentes.

Le processus d'approbation implique plusieurs étapes et la soumission de divers documents sur le site web du ministère.

Tout d'abord, l'entreprise doit soumettre une demande sur le site web du ministère de la santé pour chaque catégorie de produit, qui peut inclure différentes tailles ou variations du produit. La demande doit être accompagnée de documents essentiels, tels que les certificats d'approbation de la FDA (Food and Drug Administration), la déclaration de conformité, le certificat de vente libre, ainsi que les certificats ISO 13485 et 9001 de l'entreprise.

La documentation technique est également cruciale et doit être fournie dans la demande d'approbation. Cela comprend une déclaration de conformité et un dossier technique qui contient des informations détaillées sur les matières premières, la durée de conservation, la méthode de stérilisation, l'emballage, le certificat d'analyse, les codes spécifiques, les conditions de stockage, les étiquettes, la maquette du produit et les indications d'utilisation.

Après la soumission de ces documents sur le site web, une copie papier est envoyée. Global Medical for Trading reçoit la lettre d'approbation de l'autorité puis les documents d'enregistrement.

Les frais d'approbation peuvent varier en fonction du type de produit et du type de voie d'approbation choisie, qu'il s'agisse d'une voie normale, rapide ou ultra rapide. Des frais de retard peuvent être facturés en cas de retard dans le réenregistrement d'un produit.

En cas de problème avec l'un des produits, Global Medical contacte directement le fabricant pour mener une enquête complète. En fonction des résultats de l'enquête, l'incident peut être signalé ou non aux autorités compétentes. En cas de rappel ou de retrait de produits, c'est le fabricant et les autorités internationales qui publient l'information.

Concernant l'entreprise de plâtres, elle dispose de l'approbation du ministère égyptien de la santé pour produire et distribuer les moulages en Égypte. Cependant, elle n'est pas certifiée au niveau international, ce qui l'empêche d'exporter ses produits. Elle envisage de commencer le processus de certification pour pouvoir exporter à l'avenir, mais les dépenses nécessaires constituent un obstacle majeur. Un responsable de vigilance travaille afin de maintenir l'analyse de la qualité au sein de l'usine en effectuant l'analyse conformément aux normes de l'entreprise coréenne.

La qualité des produits est également évaluée à l'arrivée en Égypte, et les résultats de l'inspection ainsi que les contrôles de stérilisation des échantillons sont inclus dans la demande d'approbation.

Concernant les documents d'assurance qualité, Global Medical reçoit ces documents du fabricant, ce qui garantit que les produits répondent aux normes de qualité.

4.1.2. Implantcast

D'après les questionnaires remplis par le responsable de l'assurance qualité et le responsable de la qualité, chez Implantcast, l'entreprise est certifiée pour la norme ISO 13485, le Règlement sur les dispositifs médicaux (MDR) et le Programme d'audit unique des dispositifs médicaux (MDSAP). La déclaration de conformité européenne est renouvelée tous les cinq ans, tandis que la certification MDR est renouvelée tous les dix ans.

L'entreprise dispose d'un planning d'audits documenté pour les audits internes et externes réalisés par les autorités réglementaires, l'organisme notifié (Medcert) ou les distributeurs. Les audits externes ont lieu tous les trois mois en raison de la vente des produits d'Implantcast dans 80 pays. En cas d'écarts mineurs identifiés lors de l'audit externe effectué par l'organisme notifié, les produits peuvent toujours être certifiés. Cependant, un plan d'action correctif doit être préparé et l'organisme notifié re-vérifie les résultats l'année suivante. Pour les écarts majeurs, l'organisme notifié accorde à l'entreprise trois mois pour rectifier l'écart et fournir la preuve en vue de l'obtention de la certification.

Les audits internes sont catégorisés en fonction des niveaux de risques associés aux processus impliqués dans le produit final. Les auditeurs utilisent un tableau pour répertorier les points nécessitant des modifications, y compris le nom de la personne responsable et le délai. Ces audits internes sont essentiels pour la documentation et la préparation pour les audits externes.

Le processus de formation des auditeurs internes comprend trois étapes : observation, travail avec un auditeur expérimenté sur un rapport, travail individuel sur un rapport puis formation externe.

Les principaux indicateurs de performance (KPI) pour évaluer la fonction d'assurance qualité incluent les résultats des audits, le contenu de la formation, les taux de participation aux formations, les résultats des quiz après la formation, les plaintes, les rapports de vigilance et les actions correctives et préventives proposées.

L'assurance qualité est divisée en trois sections principales : l'inspection des produits entrants et des ingrédients actifs, le contrôle qualité au cours des phases de fabrication et l'inspection finale du produit. Des procédures écrites sont établies pour les processus de base. La durée de l'examen varie de quelques secondes à plus de 15 minutes en fonction du produit et de l'étendue de l'inspection.

Un mécanisme est mis en place pour la notification immédiate des constatations inattendues ou des situations d'urgence. Pour garantir la qualité des marchandises des fournisseurs, Implantcast fournit des spécifications et effectue des contrôles qualité sur les marchandises.

Une politique est mise en place pour surveiller, analyser et signaler les complications et les événements indésirables avec des revues périodiques. La formation de qualité est répétée tous les deux ans et les données sont stockées dans un registre similaire à une feuille Excel. En ce qui concerne la gestion des documents, ceux-ci sont archivés pendant 30 ans en raison de la possibilité de re-stérilisation des produits et de la nécessité de pouvoir retracer tous les produits.

Implantcast fabrique près de 20 000 produits, chacun ayant différents types, formes et tailles. L'étalonnage des machines et de l'équipement est effectué chaque semaine en interne et chaque année en externe pour obtenir l'accréditation de Perschmann.

Les implants sont le résultat de l'innovation des ingénieurs de l'équipe de R&D ce qui rend les références difficiles. Pour la documentation des produits, les ingénieurs internes préparent des documents basés sur les normes 617, en sélectionnant les options les plus précises et rentables. Les résultats des implants personnalisés sont documentés individuellement. Tous les résultats sont automatiquement enregistrés dans le système sous forme de rapports numériques. Deux logiciels sont utilisés au sein du département : Majesty, qui facilite la sélection d'appareils de mesure appropriés et Babtec, qui définit les tests nécessaires et les résultats attendus.

Le responsable de l'assurance qualité est chargé de gérer les phases de projet d'achat, notamment la spécification des qualifications de conception de la machine, la qualification de l'installation, la qualification opérationnelle conformément au manuel, puis la qualification des performances. Les risques sont gérés en effectuant une analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE) pour identifier et atténuer les risques.

Diverses méthodes d'échantillonnage sont utilisées, notamment le Contrôle Statistique des Processus (CSP) préférée pour le suivi des processus, l'échantillonnage aléatoire et la méthode Six Sigma pour l'optimisation.

Les employés sont répartis en groupes de quatre travaillant sur le même produit pour partager les expériences. Environ 1 000 demandes de modification sont soumises par les employés chaque année, détaillant les modifications nécessaires et les raisons du changement. Ces changements sont examinés et certains sont validés par le responsable du département.

Les actions correctives et préventives (CAPA) et la surveillance post-commercialisation (PMS) sont essentielles pour l'amélioration continue. La gestion des fournisseurs dépend de leur influence sur le produit final. Pour les matières premières, des tests de biocompatibilité et chimiques sont effectués. Des contrats et des accords qualité sont établis entre le fournisseur et l'entreprise. Un audit annuel évalue les fournisseurs en fonction de la classification des risques (A, B et C). Une base de données européenne, EUDAMED, exige des fournisseurs et des producteurs l'enregistrement de tous leurs produits.

Le système ERP est utilisé pour gérer les fournisseurs en activant ou bloquant leur statut.

4.1.3. Teknimed

Pendant la formation sur le système de qualité de Teknimed, il a été expliqué que l'entreprise est certifiée ISO 13485 et MDSAP pour les États-Unis. L'organisme notifié responsable des audits est le BSI, qui visite la société et effectue des audits deux à trois fois par an pour vérifier la conformité aux normes.

La certification de conformité (CE) des produits doit être renouvelée tous les cinq ans.

L'enregistrement des dossiers est essentiel pour confirmer la conformité des produits, garantir leur homogénéité et permettre les retraits de produits en cas de besoin. Tous les documents sont téléchargés sur un serveur et disponibles en version papier dans les archives.

En cas d'incident grave, le responsable commercial doit envoyer un e-mail au service qualité qui a un délai de deux jours maximum pour informer les autorités réglementaires. Il est important de fournir toutes les informations disponibles pour faciliter le processus d'investigation.

Les objectifs de la fonction de management de qualité chez Teknimed sont l'amélioration continue, la satisfaction des exigences réglementaires et des clients, ainsi que la fabrication de produits conformes. Des audits internes sont planifiés selon un calendrier établi, mais les audits externes dépendent des autorités et des clients.

En cas de réclamation d'un distributeur, celle-ci est enregistrée et un formulaire est préparé pour traiter la situation. Si l'incident est grave, les autorités doivent être informées, et une investigation est menée pour en déterminer la cause. Les résultats sont partagés avec le distributeur pour satisfaire ses attentes. Les actions correctives et préventives comprennent souvent des formations externes pour les distributeurs et clients, ainsi que des formations internes pour le personnel de qualité.

Les indicateurs clés pour mesurer la satisfaction des dirigeants, des clients et des employés impliqués dans la démarche qualité comprennent respectivement le traitement des actions émises pendant la revue de direction, le pourcentage de livraisons clients réalisées dans les délais, et le taux de réussite dans les questionnaires à choix multiples (QCM) lors de la première formation.

Selon le formulaire rempli pendant notre réunion, Teknimed est conforme à tous les critères essentiels dans le domaine de la qualité comme le contrôle des documents et des enregistrements, la gestion des ressources, le processus liés à la clientèle, la gestion des achats, l'identification et traçabilité des produits, les réglementations de contrôle de la production et la prestation de services, les réglementations de contrôle des produits non-conformes, la gestion d'étalonnage et de vérification des équipements et la surveillance des produits.

L'obstacle majeur pour la démarche qualité est la motivation des employés à s'engager pleinement dans le processus, étant donné que la qualité concerne l'ensemble du personnel.

4.2. Communication

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la communication, en mettant en évidence les aspects tels que l'entreprise, le contexte, les responsables impliqués, les dimensions clés et les résultats obtenus.

Entreprise	Contexte	Responsable	Dimension	Résultats
Global Medical pour l'import et la distribution (GMT)	<p>Une petite et moyenne entreprise, la communication est gérée directement par le PDG, qui est chargé des relations avec les multiples fournisseurs européens et asiatiques.</p> <p>La compagnie ne dispose pas d'une équipe de marketing.</p> <p>La communication avec les chirurgiens se fait par l'intermédiaire des représentants commerciaux de l'entreprise et des infirmières participant aux opérations.</p> <p>La communication ne suit pas d'horaires spécifiques.</p>	Le PDG de la compagnie	Communication interne	Via des méthodes informelles telles que les groupes WhatsApp et les appels téléphoniques. Des téléphones internes sont également utilisés au siège principal à Alexandrie.
			Communication externe	Des courriers électroniques formels et des appels téléphoniques. Les rencontres avec les clients se déroulent lors de congrès et de conférences dans différentes régions d'Égypte. Quant aux rencontres avec les fournisseurs, elles ont lieu lors des conférences internationales.
			Principal fonction/objectif	Stimuler les ventes et de comprendre le marché
			Evaluation des 5Cs de la communication écrite	Le PDG se montre très satisfait de la conciliation des informations, satisfait de la clarté et de la complétude des informations et plutôt neutre en ce qui concerne l'exactitude et la cohérence de la communication.
			Stratégie de marketing	Le mass marketing et la spécialisation dans le cas des produits oncologiques
			Médias	Linkedin, Facebook et la participation aux évènements.
			Indicateurs clé de performance	Le retour sur investissement

			Segments cibles	Les chirurgiens orthopédiques en Egypte
			Plan de réaction aux problèmes techniques	Contacter le fournisseur des produits, partager toutes les informations et puis attendre les conclusions de leurs propres investigations pour décider de la réaction appropriée.
Implantcast GmbH	L'équipe d'exportation et de communication est composée de 11 membres répartis dans deux bureaux, avec des tâches principalement divisées par pays ou zones géographiques. Le chef de l'équipe rend compte directement au PDG et organise des réunions d'équipe les mercredis, toutes les deux semaines. Lors de ces réunions, les événements, les mises à jour et les problèmes sont examinés afin de trouver des solutions.	La chef d'équipe des services d'exportation	Communication interne	Via des téléphones internes, l'application Teams, des courriers électroniques professionnels, le site web Coyocloud pour partager les nouvelles et le système appelé Majesty.
			Communication externe	L'équipe joue un rôle crucial en tant que liaison entre la compagnie, les distributeurs dans différents pays et les filiales. Un tableau répertorie chaque agent et les pays avec lesquels ils communiquent, en fonction des langues, des connexions et des expériences des agents.
			Evaluation des 5Cs de la communication écrite	Elle est satisfaite de l'exactitude des informations, plutôt neutre en ce qui concerne la conciliation, la clarté et la complétude des informations et insatisfaite de la cohérence de la communication.
		Le directeur du marketing et des ventes	Stratégie de marketing	Le marketing différencié
			Médias	Les publicités numériques, les médias sociaux, les dépliants, les catalogues, les brochures, la promotion des ventes, ainsi que la participation et l'organisation d'événements.
			Indicateurs clé de performance	Le retour sur investissement, l'engagement dans les médias sociaux, la croissance du nombre d'adeptes, les visiteurs du site web et la fidélisation de la clientèle.

			Segments cibles	Les distributeurs dans différents pays, les hôpitaux, les cliniques et les chirurgiens orthopédiques en Allemagne.
Teknimed SAS	<p>La fonction de communication est organisée en deux sections distinctes : le département commercial et le département marketing.</p> <p>La deuxième partie de la communication est l'équipe de marketing, composée de trois marketers, un graphiste et le directeur du département. Leur travail est axé sur des recherches scientifiques pour promouvoir les produits et les comparer avec ceux des concurrents.</p> <p>Les échanges d'informations sont quotidiens entre les employés et différentes réunions sont organisées pour assurer une communication efficace, notamment une réunion hebdomadaire au sein de l'équipe de marketing tous les lundis, une réunion hebdomadaire englobant le CODIR tous les jeudis, une réunion hebdomadaire entre la directrice et le directeur du marketing tous les mercredis et une réunion bimensuelle entre l'équipe de marketing et l'équipe de recherche et développement.</p>	Le directeur de l'activité médicale et marketing	Communication interne	Via l'application Teams, les appels téléphoniques et directement en raison de l'espace relativement réduit de l'entreprise à l'Union.
			Communication externe	Avec les distributeurs et les fournisseurs par mails, appels téléphoniques ou réunions, ils représentent également la compagnie lors de congrès et de conférences internationales.
			Principal fonction/objectif	La communication représente le cœur de l'entreprise Teknimed qui a une volonté d'avoir une vision pharma.
			Evaluation des 5Cs de la communication écrite	Il est satisfait du total.
			Stratégie de marketing	Le marketing opérationnel, qui consiste à former les distributeurs et les utilisateurs.
			Médias	Les magazines scientifiques, LinkedIn, Livestorm (une plateforme de webinaires) et la participation à des congrès.
			Indicateurs clé de performance	Les pistes de vente qualifiées (SQL), le taux ou le nombre de participations aux événements et aux formations, le trafic sur LinkedIn et les contacts avec les commerciaux.
			Segments cibles	Les compagnies de distribution.

			Plan de réaction aux problèmes techniques	Des investigations sont menées, suivies d'une action corrective appropriée, souvent sous la forme de formations pour les utilisateurs.
--	--	--	---	--

Tableau 1. Le service de communication au sein des entreprises étudiées

4.3. Ressources humaines

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la gestion des ressources humaines, en mettant en évidence les aspects tels que l'entreprise, les responsables impliqués, les dimensions clés et les résultats obtenus.

Entreprise	Responsable	Dimension	Résultats
Global Medical pour l'import et la distribution (GMT)	La responsable des ressources humaines.	Activités	Le recrutement de nouveaux employés, la gestion et le suivi des salaires, des sanctions et des primes, l'organisation des promotions et des contrats et la gestion des congés. Ils ont la responsabilité d'approuver les congés et de gérer les absences.
		Technologies	Microsoft Excel et les machines à empreintes digitales.
		Type de société	C'est une société par actions.
		Nombre d'employés	L'entreprise compte environ 108 employés.
		Division d'employés	71% d'hommes et 29% de femmes avec aucun employé handicapé
		Processus de recrutement	Le processus de recrutement commence par la publication d'une demande de recrutement sur différents supports tels que LinkedIn, Facebook ou des magazines locaux. Un employé responsable recueille ensuite les candidatures et vérifie les CV envoyés. Des entretiens sont ensuite menés avec le responsable des ressources humaines pour les candidats les plus appropriés. Après la signature du contrat, une période d'essai d'un mois débute et à la fin de celle-ci, un rapport doit être soumis par le chef de service pour confirmer l'intégration de l'employé.

Nour EL-SAYED – Université Senghor - 2023

		Formation	Les procédures de formation des employés varient en fonction de leurs fonctions et de leurs tâches. La formation a lieu une fois que l'employé a signé son contrat, sa durée et fréquence dépendent des tâches qu'il effectue.
		Horaires	8 heures par jour soit de 8h à 17h soit de 15h à 23h dans le cas de rotation.
		Télétravail	Pas possible
		Types de contrats	Des contrats à durée indéterminée qui se renouvellent annuellement.
		Âge et indemnité de retraite	L'âge de la retraite est de 60 ans et la récompense monétaire est égale au salaire multiplié par le nombre d'années de service au sein de la compagnie.
		Avantages sociaux	Des bonus pour les fêtes religieuses et nationales ainsi que des bonus occasionnels lors d'événements sociaux comme la rentrée scolaire. Les employés reçoivent également une somme d'argent pour les repas et les déplacements et l'entreprise prend en charge le logement en cas de déplacement ou de travail en dehors du lieu de résidence.
		Hiérarchie	La relation entre la direction et le personnel est de nature hiérarchique.
		Absentéisme	Moins de 5%
		Licenciement	A peu près 1%, généralement dus à un manque de qualification des employés.
		Rotation	Environ 10%, la principale cause de rotation des employés est la disponibilité de meilleures offres ou de salaires ailleurs.
		Sanctions	Déduction du salaire selon le règlement interne.
		Congés	Les employés ont trois semaines de congés annuels.

Nour EL-SAYED – Université Senghor - 2023

			<p>La durée du congé de maternité est de quarante jours.</p> <p>En cas de congé de maladie, si l'employé fournit un justificatif d'un hôpital ou d'un médecin, ses rémunérations ne sont pas affectées, mais en l'absence de justificatif, le salarié ne perçoit que 50% de son salaire.</p>
Implantcast GmbH	La directrice du département des ressources humaines	Technologies	Datev pour la gestion des finances, Ask Dante pour l'enregistrement du temps et le logiciel Personio pour la gestion du personnel.
		Type de société	SARL (société à responsabilité limitée)
		Nombre d'employés	700 employés.
		Division d'employés	60,7 % d'hommes et 39,3 % de femmes, avec un âge moyen de 40 ans et environ 20 employés handicapés.
		Processus de recrutement	Le responsable des ressources humaines prépare la demande de recrutement qui est publiée sur le site web, la plate-forme, linkedin, d'autres plates-formes et ils peuvent également contacter une entreprise de recrutement. La collecte des candidatures commence et le responsable procède à une première sélection des candidats. Un deuxième processus de sélection est mené avec le responsable du département. Le premier entretien a lieu avec le directeur des ressources humaines et le responsable du département et porte principalement sur des questions techniques. Le deuxième entretien comprend une évaluation de la personnalité.
		Formation	Des formations au leadership sont proposées en cas de promotion et les employés peuvent également contacter les responsables s'ils ont besoin de formations supplémentaires.
		Horaires	Les horaires de travail varient selon les départements ; dans l'administration, ils sont plus flexibles avec une durée quotidienne d'environ 8 heures. Dans les départements de production, les horaires sont fixes en suivant des modèles d'équipes. La pause déjeuner de 30 à 90 minutes est obligatoire.

Nour EL-SAYED – Université Senghor - 2023

		Télétravail	Le télétravail est possible
		Types de contrats	Il existe différents types de contrats au sein de l'entreprise, tels que les contrats à temps plein, à temps partiel, à durée déterminée, les travailleurs intérimaires, les stages et les contrats d'apprentissage.
		Âge et indemnité de retraite	66 ans mais il est possible de partir à 65 ans. L'indemnité de retraite dépend du nombre d'années travaillées et est versée par la compagnie d'assurance.
		Avantages sociaux	Des avantages liés au sport et à la location de vélos, des avantages en matière de santé sont obligatoires en vertu de la loi allemande. Il existe trois principales compensations annuelles : 750 euros pour les vacances d'été, 750 euros pour Noël et 400 euros en cas de respect de trois critères présélectionnés pour tous les employés de l'entreprise, à savoir les ventes, les produits gaspillés et défectueux et l'état de santé des employés.
		Hiérarchie	Plate facilitant ainsi la communication entre le personnel et l'administration.
		Absentéisme	Inférieur à 5 %
		Licenciement	En Allemagne, le licenciement des employés est difficile et la principale forme de licenciement est un accord mutuel entre l'employé et l'employeur.
		Rotation	8,87 %, principalement en raison de recherches d'emplois mieux rémunérés et de conflits avec les responsables.
		Sanctions	Des avertissements oraux, des avertissements écrits sous forme de lettres et après trois infractions similaires, l'entreprise a le droit de licencier l'employé.
		Congés	Les employés bénéficient de 30 jours de vacances par an. En ce qui concerne les congés de maternité, les femmes ont droit à 6 semaines avant l'accouchement et à 8 semaines après, avec une partie de la rémunération payée par la compagnie

Nour EL-SAYED – Université Senghor - 2023

			d'assurance. Les hommes ont droit à un congé de paternité de 2 mois à 3 ans. En cas de congé maladie, l'employé perçoit environ 70 % de son salaire. Dans ces cas, une indemnité pour remplacer l'employé absent est versée par une autorité à l'entreprise, conformément à la loi.
Teknimed SAS	La directrice administrative et financière	Activités	Tout d'abord, il s'agit d'établir des paies justes pour les employés, en veillant à respecter rigoureusement la réglementation en vigueur. Ensuite, la GRH est responsable du recrutement de nouveaux talents et de l'organisation des événements de l'entreprise.
		Technologies	Pour la gestion de l'entreprise, le logiciel SAGE est utilisé.
		Type de société	C'est une société par actions simplifiée (SAS).
		Nombre d'employés	70 salariés
		Division d'employés	55% de femmes et 45% d'hommes (annexe 10.8) avec deux employés handicapés. L'âge moyen du personnel est de 37 ans.
		Processus de recrutement	L'évaluation des besoins se fait en collaboration entre le responsable des ressources humaines et le directeur du département concerné. La durée moyenne du processus de recrutement varie d'un mois pour les employés du département de production à trois mois pour les employés dans les départements administratifs. Le processus de sélection comprend généralement une première sélection des candidats, suivie d'entretiens avec le responsable du service concerné en présence du responsable des ressources humaines. Une fois que les deux responsables ont validé le candidat, il est recruté.
		Formation	Elles sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque département et des employés.
		Horaires	Les horaires de travail officiels sont de 8h à 17h. Une pause déjeuner d'une heure à midi et deux pauses chacune de 15 minutes sont obligatoires.

		Télétravail	Les employés administratifs peuvent bénéficier du télétravail deux jours par semaine, grâce à l'utilisation du VPN pour accéder au réseau de l'entreprise.
		Types de contrats	Différents types de contrats sont utilisés, tels que les contrats à durée déterminée, les contrats à durée indéterminée, les contrats intérimaires, les stages et les contrats d'apprentissage.
		Âge et indemnité de retraite	64 ans et l'indemnité de départ en retraite dépend du nombre d'années travaillées au sein de l'entreprise.
		Avantages sociaux	Les avantages sociaux englobent les chèques vacances, les cartes cadeaux et les événements de l'entreprise comme le team building, le repas d'été et le repas de Noël.
		Hiérarchie	La relation entre la direction et le personnel est cordiale et la dirigeante de l'entreprise est toujours accessible aux employés.
		Absentéisme	3,1%
		Licenciement	1,4%, principalement dû à la répétition des mêmes erreurs.
		Rotations	La cause principale de rotation des employés est le changement de mentalité.
		Sanctions	Des réunions sont réalisées et en cas de répétition des mêmes erreurs, l'employé peut être licencié après l'envoi d'une lettre d'avertissement.
		Congés	Les employés disposent de 5 semaines de congés annuels. Les congés de maternité sont d'environ 4 mois avec une durée variable qui dépend du nombre de bébés et d'enfants de la mère et les congés de paternité sont de 30 jours. Pour les congés de maladie, leur validation dépend du certificat médical.

Tableau 2. Le service de RH au sein des entreprises étudiées

4.4. Logistique

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la logistique, en mettant en évidence les aspects tels que l'entreprise, les responsables impliqués, les dimensions clés et les résultats obtenus.

Entreprise	Responsable	Dimension	Résultats
Global Medical pour l'import et la distribution (GMT)	Lles responsables de la logistique.	Technologie	Système ERP (Enterprise resource planning)
		Transport externe	Le processus de gestion de l'arrivée des produits, des impôts et des douanes est externalisé par la compagnie. Le transport des produits en Égypte est effectué quotidiennement à l'aide des voitures de la compagnie. En cas d'urgence ou de non-disponibilité des voitures, les bus de Superjet peuvent être utilisés comme alternative.
		Sources d'approvisionnement et prévisions	Les prévisions des produits importés des partenaires et fournisseurs européens sont planifiées en collaboration entre le PDG de la compagnie et le responsable de la zone de stockage. En ce qui concerne l'usine de fabrication des plâtres orthopédiques, les principales sources d'approvisionnement en matières premières et équipements nécessaires pour la production proviennent de la Corée et de l'Inde. Les prévisions de l'usine sont modifiées tous les 6 mois avec une modification annuelle d'environ 20%.
		Emballage	L'emballage des plâtres est divisé en deux sections : la couche interne en contact avec les plâtres est importée du fournisseur coréen BL-Tech, tandis que la couche externe, principalement les cartons, provient d'une entreprise égyptienne appelée El Nasr.
		Entrepôt	Deux zones de stockage majeures, l'une au Caire et l'autre au siège principal à Alexandrie.
		Rotations des produits	Environ trois fois par an.
		Fréquence de transport	Quotidiennement

Implantcast GmbH	Le directeur du département logistique.	Technologies	AX Dynamics de Microsoft et le terminal d'expédition Implantcast, le système de cueillette par la lumière, la technologie RFID, le système ERP et le logiciel KNAPP.
		Transport interne	Les voitures et de chariots élévateurs entre les différents bâtiments
		Transport externe	Les prestataires de services et des transporteurs de la CEP.
		Objectifs	Garantir des délais de livraison courts, des livraisons à temps ainsi qu'une tolérance zéro en matière de défauts ou d'erreurs.
		Emballage	Des boîtes en carton pour les livraisons à sens unique et dans des conteneurs en plastique réutilisables pour les prêts
		Entrepôt	Entièrement automatisé, il est équipé de vingt-deux navettes responsables du transport des produits vers l'intérieur et l'extérieur de la zone de stockage.
		Rotations des produits	2,5 à 3 fois par an.
		Evaluation du transport	Les sociétés de transport utilisées respectent les dates communiquées, prennent en compte les conditions de transport nécessaires pour garantir la qualité des produits, sont transparentes et permettent de suivre le mouvement des colis.
		Fréquence de transport	Quotidiennement
		Obstacle	Le changement régulier des règles en fonction des désirs des clients.
Teknimed SAS	Le directeur industriel.	Technologie	Le système de gestion des ressources ERP
		Transport	Des transporteurs spécialisés en sous-traitance, les plus utilisés sont DHL et UPS.
		Sources d'approvisionnement	Pour minimiser les risques de dépendance, chaque matériel chez Teknimed provient de plusieurs sources différentes.

		Emballage	Les matériaux les plus couramment utilisés sont le PETG et le Tyvek.
		Entrepôt	Deux zones de stockage; une à l'Union et l'autre à Victor Pyrenees. Chacune de ces zones est subdivisée en deux sections, selon le degré de température.
		Rotations des produits	La moyenne est de 200 jours (50-400 jours) selon le produit.
		Evaluation du transport	Très satisfait du respect des délais, de la disponibilité des transporteurs express, l'arrivée des marchandises en état conforme et la possibilité de tracer les livraisons.
		Fréquence de transport	Quotidiennement, avec 10 à 15 départs par jour.
		Objectifs	L'identification des produits et le contrôle des marchandises.
		Obstacles	Les contraintes du domaine médical et les sévères réglementations.

Tableau 3. Le service de logistique au sein des entreprises étudiées

5. Discussion des résultats

Dans le cadre de ce mémoire, nous entreprendrons une analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal) approfondie de trois entreprises étudiées opérant dans le secteur orthopédique : Global Medical Trading, Implantcast GmbH et Teknimed SAS.

Cette analyse nous permettra de comprendre l'environnement macroéconomique dans lequel ces entreprises évoluent.

En examinant les facteurs qui influencent leur activité, nous serons en mesure de dégager des informations cruciales sur les opportunités, les défis et les tendances qui façonnent l'industrie orthopédique.

Cette analyse approfondie nous aidera à éclairer les décisions stratégiques de ces entreprises, tout en fournissant des informations précieuses pour les acteurs de l'industrie, les investisseurs et les chercheurs intéressés par le domaine orthopédique.

5.1. Global Medical Trading

Politique	Économique	Sociale	Technique et Technologique	Environnementale	Légal
<ul style="list-style-type: none"> - Territoire commercial instable ; - Taux de change doublé en moins d'un an ; - Association unifiée pour les achats de la part de tous les hôpitaux publics. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à importer des produits ; - Taux de change doublé en moins d'un an ; - Indisponibilité d'euros et de dollars ; - Inflation ; - Augmentation des frais d'enregistrement des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'activités sociales telles que des événements ou des cadeaux ; - Uniquement des bonus monétaires ; - Possibilité de déduction sur le salaire en cas d'erreurs ; - Trois semaines de congé maximum par an ; - Absence de congé de paternité ; - Horaires de travail fixes et rotationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart du travail est effectué manuellement ; - L'incorporation du système ERP a vraiment aidé dans la logistique ; - Coûts élevés pour incorporer tout système ou logiciel ; - Faible niveau de connaissance technique ou technologique des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'un générateur en raison de la pénurie d'électricité ; - Recyclage du papier ; - Utilisation de boîtes réutilisables lors de l'envoi des produits pour les chirurgies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à importer des produits dans le pays; - Difficultés à effectuer des transactions financières en dehors du pays ; - Réglementations strictes sur l'enregistrement des produits en tant que processus automatisé ; - Des échantillons doivent être prélevés sur chaque envoi, ce qui entraîne une perte d'argent et de produits.

Tableau 4. Analyse PESTEL de la compagnie Global Medical Trading

5.2. Implantcast

Politique	Économique	Sociale	Technique et Technologique	Environnementale	Légal
<p>- Le nombre élevé de réfugiés, notamment les Syriens arrivant après la guerre, et l'obligation de les intégrer dans la communauté ;</p> <p>- La communauté multiculturelle est due à la facilité de la migration et au niveau de vie élevé ;</p> <p>- La guerre russo-ukrainienne .</p>	<p>- L'inflation ;</p> <p>- Les prix élevés de l'énergie en raison de la guerre russo-ukrainienne;</p> <p>- Implantcast est une entreprise en croissance rapide, elle doit investir dans un nouveau bâtiment, des machines et également dans les ressources humaines.</p>	<p>- Horaires de travail flexibles ;</p> <p>- Possibilité de travail à domicile ;</p> <p>- Les heures de travail supplémentaires permettent aux employés de prendre des jours de congé supplémentaires ;</p> <p>- Activités de renforcement d'équipe ;</p> <p>- Événements et cadeaux;</p> <p>- Bonus monétaires pour tous les employés;</p> <p>- Environnement multiculturel.</p>	<p>- Automatisation de la plupart des fonctions, ce qui rend le travail moins chronophage pour les employés ;</p> <p>- Les employés du département de contrôle qualité ne sont pas satisfaits de l'équipement car il n'est pas à la pointe de la technologie et nécessite une manipulation minutieuse.</p>	<p>- Des panneaux solaires sont installés dans l'entreprise pour produire de l'énergie propre ;</p> <p>- Des boîtes réutilisables sont utilisées pour le transport des ensembles de prêts ;</p> <p>- Des poubelles de recyclage sont présentes dans chaque pièce.</p>	<p>- Les lois allemandes sont très strictes ;</p> <p>- La présence d'une loi allemande sur l'équité pour garantir une bonne intégration des immigrants ;</p> <p>- Instabilité des réglementations médicales, comme les changements en cours avec l'enregistrement MDR ;</p> <p>- Obligation de se conformer à des réglementations médicales strictes ;</p> <p>- Privilèges des employés, tels que l'incapacité de l'employeur à licencier un employé.</p>

Tableau 5. Analyse PESTEL de la compagnie Implantcast GmbH

5.3. Teknimed

Politique	Économique	Sociale	Technique et Technologique	Environnementale	Légal
<ul style="list-style-type: none"> - Haut risque de grèves dans le pays ; - La guerre russo-ukrainienne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hausse des prix de l'énergie, doublée ; - Inflation ; - Frais d'enregistrement élevés ; - Augmentation des frais de R&D ; - Hausse des prix des matières premières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de contacts humains et d'échanges entre les employés ; - Nombreuses activités sociales et activités de renforcement d'équipe ; - Pause de 15 minutes fixe deux fois par jour ; - Rotation au sein du département de production pour éviter la routine ; - Possibilité de travailler à domicile deux jours par semaine ; - Horaires de travail fixes et obligation de prendre des congés pendant la fermeture de l'entreprise pour l'été et Noël. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement dans de nouvelles machines ; - Maintenance interne des machines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recyclage ; - Tentative de minimiser la consommation d'électricité ; - Doublement des prix de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementations strictes pour l'enregistrement des dispositifs médicaux ; - Gros investissement dans le département de R&D.

Tableau 6. Analyse PESTEL de la compagnie Teknimed SAS

6. Discussion des propositions

Dans cette section, nous examinerons de plus près les propositions formulées dans l'introduction, en analysant leur pertinence, leurs implications et les résultats de nos recherches qui ont permis de les valider ou de les infirmer.

En ce qui concerne la proposition **1**, l'adaptation du modèle en fonction du contexte des pays, des cultures et du domaine a un impact significatif sur les performances et résultats des entreprises, deux fonctions étudiées dans ce mémoire sont discutées, la communication et la gestion des ressources humaines.

Le rôle du chargé de **communication** occupe une place prépondérante dans les entreprises et les institutions. Dans ces environnements, la communication est étroitement liée au domaine du marketing, tant par l'appellation du département que par les responsabilités qui en découlent. Néanmoins, la présence effective d'un département de communication peut varier considérablement en fonction de la taille et du secteur de l'organisation. Il est toutefois impératif de mettre en avant l'importance de la communication en tant que fonction spécialisée, dotée d'une influence significative dans les prises de décision organisationnelles. Bien que les entreprises se concentrent principalement sur les relations avec les consommateurs, les fournisseurs et d'autres entreprises dans la sphère commerciale, les plans de communication stratégique et de gestion de crise demeurent sous-représentés, en particulier au sein des entreprises.

En référence aux principes du PMBOK, les concepts fondamentaux de la gestion des communications au sein d'un projet reposent sur l'échange, qu'il soit intentionnel ou non, d'informations prenant diverses formes : écrites, orales, formelles, informelles, voire non verbales. Ces informations circulent par le biais de divers canaux tels que la communication écrite, pouvant être physique ou électronique, incluant les documents officiels et les réseaux sociaux. La communication orale se déploie en face à face ou de manière virtuelle. Elle peut être formelle, comme les rapports et les réunions planifiées, ou informelles, avec des échanges spontanés via courriels, réseaux sociaux et discussions occasionnelles. Les aspects non verbaux entrent en jeu via le ton de la voix et les expressions faciales, tandis que les médias tels que les images, les actions, voire simplement le choix des mots, participent également à cette dynamique.

Pour garantir des échanges clairs et efficaces, il est impératif d'appliquer les 5C de la communication écrite : être correct en termes de grammaire et d'orthographe, concis en éliminant les mots superflus, clair en s'adaptant aux besoins du destinataire, cohérent dans la structure des idées et contrôlé dans le flux des informations. Ces compétences en communication, telles que l'écoute active, la sensibilité aux différences culturelles et personnelles, ainsi que la gestion des attentes des parties prenantes, sont essentielles pour prévenir les malentendus.

Les facteurs environnementaux de l'organisation qui influencent le processus de planification de la gestion des communications comprennent la culture de l'organisation, le climat politique et le cadre de gouvernance. Les politiques d'administration du personnel ainsi que les seuils de tolérance aux risques des parties prenantes jouent également un rôle crucial.

Les canaux, les outils et les systèmes de communication établis, ainsi que les tendances et les pratiques globales, régionales ou locales, sont des éléments à prendre en compte. De plus, la répartition géographique des installations et des ressources peut impacter la manière dont les informations sont échangées et reçues au sein de l'organisation.

Les méthodes utilisées pour transférer des informations entre les parties prenantes du projet peuvent varier de manière significative. Parmi les méthodes les plus utilisées pour la collaboration et l'échange d'informations figurent les conversations, les réunions, les documents écrits, les bases de données, les réseaux sociaux et les sites Internet.

Plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur le choix de la technologie de communication, l'urgence du besoin en information, la disponibilité et fiabilité de la technologie, l'environnement du projet, la sensibilité et la confidentialité des informations.

Plusieurs méthodes de communication sont utilisées pour faire circuler l'information entre les parties prenantes du projet.

En somme, le rôle du chargé de communication, aussi bien dans les entreprises que dans les projets, revêt une importance stratégique pour assurer un échange efficace d'informations. Les compétences en communication, la compréhension des diverses méthodes de communication et l'adaptation aux technologies modernes sont cruciales pour garantir des interactions fructueuses et une prise de décision éclairée.

Plusieurs études ont établi une corrélation positive entre certaines pratiques fondamentales de **gestion des ressources humaines (GRH)** et les performances organisationnelles. Ces études ont généralement cherché à examiner les pratiques de GRH considérées comme des normes exemplaires et à déterminer leur influence sur les performances, ainsi que leur relation avec les indicateurs de performance de l'entreprise, tels que la qualité et l'efficacité.

Dans le cadre de ces analyses, diverses pratiques de GRH ont été prises en compte, telles que les incitations, la formation et le développement, le recrutement et la sélection, la rémunération, les relations industrielles et les évaluations de performance. Ces pratiques ont été identifiées comme ayant un impact positif sur les performances, notamment en réduisant le taux de rotation du personnel, en augmentant la productivité et en améliorant la santé financière de l'entreprise. Parmi les autres pratiques potentielles, citons la sécurité au travail et la négociation d'entreprise, qui témoignent de la qualité de la gestion et de l'efficacité des politiques d'égalité des chances et d'action positive, en tant qu'indicateurs de l'utilisation efficiente des ressources humaines (*Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Huselid, Jackson & Schuler, 1997 ; Shadur, Rodwell, Simons, & Bamber, 1994*) - (*Huselid & Becker, 1996*) - (*Nelson, 1994*).

Cependant, il s'est avéré complexe d'identifier précisément les pratiques de GRH qualifiées de "meilleures". L'étude intitulée "Benchmarking de la GRH et benchmarking du benchmarking" réalisée par Rodwell, Lam et Fastenau (2000) a souligné que le benchmarking pourrait simplement mettre en lumière des pratiques courantes dans l'industrie, sans nécessairement révéler celles conférant un avantage concurrentiel. Leur recherche, visant à

distinguer les pratiques qui distinguent les organisations à faible performance de celles à haute performance, a conduit à l'identification de facteurs classés en tant que pratiques courantes, pratiques à la pointe et meilleures pratiques.

L'étude menée par Rodwell, Lam et Fastenau (2000) revêt une importance majeure pour le benchmarking pour deux principales raisons.

Premièrement, elle illustre les efforts déployés par les universitaires pour identifier un ensemble spécifique de pratiques de GRH "meilleures" propres aux organisations performantes. Toutefois, il est crucial de noter que les conclusions de cette étude sont limitées à l'industrie et au pays étudiés et ne peuvent pas être généralisées à d'autres secteurs financiers ou pays.

Deuxièmement, ce qui est considéré comme des pratiques de GRH courantes dans un pays peut ne pas l'être dans un autre. Rodwell et ses partenaires font valoir que ces pratiques peuvent être répandues et nécessaires, mais elles ne garantissent pas nécessairement l'amélioration des performances organisationnelles. Cette leçon souligne que les pratiques meilleures identifiées dans un contexte spécifique ne peuvent pas être simplement adoptées par d'autres industries ou pays.

En somme, le développement et l'innovation se révèlent être des mécanismes essentiels pour qu'une organisation qui entreprend du benchmarking puisse également évoluer en tant qu'organisation apprenante. Cela signifie que les organisations ne devraient pas se contenter de simplement imiter les pratiques de leurs concurrents, mais plutôt chercher à développer et à innover de nouvelles approches au sein de leur propre structure. En d'autres termes, le benchmarking peut influencer la création de nouvelles normes sectorielles, mais la simple imitation ne garantit pas la construction d'un avantage concurrentiel durable. Par conséquent, le véritable défi pour les organisations qui utilisent le benchmarking est de devenir des innovatrices dans la gestion de leurs ressources humaines, plutôt que de se contenter de suivre passivement les leaders de l'industrie.

Par ailleurs, Harrington (1997) souligne la fausse universalité des meilleures pratiques, mettant en avant le fait que ce qui fonctionne comme une meilleure pratique pour une organisation peut se révéler désastreux pour une autre. À travers une revue extensive de bases de données mondiales sur les pratiques de gestion internationale, Harrington a identifié seulement cinq pratiques considérées comme universellement meilleures. Cependant, même dans ces cas, la probabilité d'une influence positive sur la performance, qu'il s'agisse d'une organisation à faible, moyenne ou haute performance, était très faible (5%).

Cela met en évidence que l'idée d'une combinaison universelle de meilleures pratiques applicables à toutes les organisations en quête d'amélioration est illusoire. Il est également important de noter que le transfert non critique de techniques et de pratiques occidentales vers les pays en développement peut s'avérer problématique. Même si les principes sous-jacents à ces pratiques sont applicables à diverses cultures, leur mise en œuvre doit être adaptée aux contextes socioculturels des organisations hôtes.

Dans le contexte du benchmarking, l'un de ses atouts majeurs en vue de son adoption mondiale réside dans sa nature non normative, ce qui lui permet d'être ajusté pour refléter la culture et la langue de chaque organisation. En résumé, il n'y a pas de raccourci dans le domaine de la GRH pour déterminer les meilleures pratiques pertinentes pour une industrie et un environnement particulier.

En ce qui concerne la proposition **2**, la nécessité de placer **la qualité** au cœur de l'organisation est indiscutable. Comme le souligne Abderrahim Fekari (2011), la transformation organisationnelle guidée par une dynamique axée sur la qualité est un résultat attendu lorsqu'un programme d'amélioration est mis en place. Dans le contexte médical et pharmaceutique, cette dynamique revêt une importance capitale pour garantir la sécurité et l'efficacité des produits destinés aux patients.

Les entreprises du domaine médical et pharmaceutique optent pour la certification en raison de trois facteurs primordiaux. Tout d'abord, la volonté du dirigeant d'améliorer les pratiques internes joue un rôle central. Ensuite, les exigences des clients et des donneurs d'ordres poussent les entreprises à se conformer à des normes de qualité strictes afin de maintenir des relations fructueuses. Enfin, les contraintes réglementaires imposent une certification, s'assurant ainsi que les produits sont sûrs et conformes aux réglementations en vigueur.

La complexité du paysage réglementaire dans le secteur médical et pharmaceutique repose sur diverses certifications et normes indispensables. Ces mesures sont conçues pour garantir la qualité, la sécurité et l'efficacité des produits. Les entreprises œuvrant dans ce domaine aspirent souvent à obtenir des certifications telles que la Réglementation des dispositifs médicaux (MDR) en Europe et l'Administration des denrées alimentaires et des médicaments (FDA) aux États-Unis. Ces certifications sont impératives pour pénétrer des marchés cruciaux, comme celui des dispositifs orthopédiques.

L'ISO 13485 est essentielle dans le cas des entreprises de production médicale. Des certificats et des qualifications ISO supplémentaires peuvent être appliqués en fonction du type et de l'objectif d'utilisation du produit final.

Les produits médicaux sont classés en fonction de leur usage prévu et des risques potentiels qu'ils présentent. Chaque catégorie exige des qualifications et des tests spécifiques pour garantir leur sûreté et leur efficacité. Les certifications MDR et FDA s'avèrent essentielles pour démontrer la conformité aux normes et pour assurer la sécurité et l'efficacité des dispositifs médicaux. Ces certifications nécessitent des processus approfondis de test, de documentation et de contrôle qualité, conformément aux exigences réglementaires strictes.

En parallèle des certifications MDR et FDA, certaines entreprises optent pour la certification du Programme d'Audit Unique pour les Dispositifs Médicaux (MDSAP). Ce programme international offre la possibilité aux fabricants de dispositifs médicaux de passer un seul audit reconnu par plusieurs organismes de réglementation, comme ceux des États-Unis, du Canada, du Brésil, du Japon et de l'Australie. Cette approche facilite l'accès à divers marchés en réduisant la charge réglementaire.

La transition de la Directive sur les dispositifs médicaux (MDD) à la MDR a entraîné des changements significatifs. L'adaptation à ces nouvelles exigences demande du temps et des ressources. Les procédures d'enregistrement et de réenregistrement conformes à la MDR sont coûteuses et chronophages, car elles exigent des documents spécifiques pour chaque gamme de produits. Cette transition a également complexifié les processus de certification et rallongé les délais de mise sur le marché. Les entreprises doivent se préparer minutieusement pour répondre à ces nouveaux défis et aux normes plus strictes.

Les réglementations de distribution et d'utilisation varient en fonction des lois de chaque pays. Certains pays adhèrent à la certification officielle telle que la MDR et la FDA, tandis que d'autres exigent des tests supplémentaires et des données provenant du fabricant.

Effectivement, certains pays acceptent la distribution de produits fabriqués localement sans nécessité de certification. Cela dépend souvent des réglementations spécifiques en vigueur dans chaque pays et de la confiance dans les normes de fabrication du pays d'origine des produits.

En somme, la certification dans le secteur médical et pharmaceutique est une étape cruciale pour assurer la qualité, la sécurité et l'efficacité des produits. Les certifications MDR et FDA, ainsi que le programme MDSAP, offrent des voies essentielles pour accéder à différents marchés mondiaux.

En ce qui concerne la proposition **3**, plusieurs logiciels et technologies sont utilisés dans le domaine de la **logistique** comme le système ERP et la technologie RFID.

L'utilisation d'un système ERP dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement offre une multitude d'avantages substantiels. En intégrant des fonctions vitales telles que la planification de la demande, l'approvisionnement, la fabrication et la gestion des commandes, les entreprises peuvent exploiter une gamme variée de bénéfices. Tout d'abord, cette approche améliore considérablement l'efficacité opérationnelle. Les systèmes ERP permettent une automatisation efficace de nombreuses tâches au sein de la chaîne d'approvisionnement, ce qui résulte en des processus plus fluides et des opérations plus précises. De plus, la visibilité accrue sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement permet aux parties prenantes de prendre rapidement des décisions éclairées, ce qui contribue à réduire les coûts dans les domaines tels que la fabrication, la logistique et les achats.

Un autre avantage significatif est l'amélioration de la fidélisation de la clientèle. En intégrant les données et les processus de la chaîne d'approvisionnement, les systèmes ERP facilitent une planification plus précise, des calendriers de production optimisés et des estimations plus fiables des dates de livraison. Ces améliorations assurent que les entreprises peuvent honorer leurs engagements envers les clients, ce qui renforce la confiance, la fidélité et la satisfaction des clients.

L'automatisation des flux de travail est également un aspect crucial offert par les systèmes ERP basés sur le cloud. Cette automatisation accélère les processus de la chaîne d'approvisionnement tout en réduisant considérablement la nécessité d'interventions manuelles. Par exemple, les seuils critiques de stocks peuvent déclencher des alertes

automatiques aux équipes d'achat, assurant ainsi un réapprovisionnement en temps opportun.

De plus, l'utilisation d'un système ERP contribue à réduire les frais généraux et les coûts opérationnels. Grâce à une meilleure visibilité sur l'offre et la demande, les entreprises peuvent optimiser leurs niveaux d'inventaire en n'achetant que ce qui est nécessaire pour répondre à la demande sans excès. Ceci conduit à des économies d'espace d'entreposage et de coûts associés. L'automatisation des processus réduit également les erreurs administratives, telles que les commandes incorrectes de matières premières, qui pourraient perturber la chaîne d'approvisionnement et engendrer des coûts supplémentaires.

La flexibilité des solutions de la chaîne d'approvisionnement est une caractéristique clé offerte par les systèmes ERP. Dans le paysage actuel, la capacité de détecter et de répondre rapidement aux changements dans la capacité des fournisseurs, les itinéraires d'expédition et la demande des clients est cruciale. Les capacités d'analyse prédictive et de planification de scénarios aident les entreprises à anticiper et à atténuer les risques potentiels avant qu'ils n'affectent les opérations.

En outre, les systèmes ERP aident à identifier et à atténuer les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement. En identifiant les potentiels points faibles, les entreprises peuvent allouer les ressources nécessaires pour maintenir la production, respecter les délais de livraison et assurer le bon fonctionnement global de la chaîne d'approvisionnement.

Il est important de noter que les systèmes ERP offrent une gamme complète de fonctionnalités qui améliorent différents aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. De la planification à la gestion des fournisseurs, de l'exécution à la gestion de l'inventaire, de la gestion d'entrepôt à la planification des besoins en matériaux, les avantages s'étendent sur toute la chaîne d'approvisionnement. Les systèmes ERP renforcent la visibilité globale, automatisent les processus, améliorent la collaboration et la communication, et optimisent la gestion des actifs. En fin de compte, l'adoption d'un système ERP joue un rôle crucial dans l'optimisation des opérations de la chaîne d'approvisionnement et dans la réalisation d'une multitude d'avantages commerciaux.

Selon Chris Brown (2011), en parallèle, la technologie RFID (Radio Frequency Identification), conjuguée à la capture d'images et à une base de données Oracle en arrière-plan, offre une solution novatrice pour la gestion des stocks. Cette approche permet l'établissement d'un système de gestion des stocks qui exploite les caractéristiques des étiquettes RFID activées en lecture-écriture instantanée. Ceci facilite le décompte régional des stocks au sein de l'entrepôt. Ce système intégré peut identifier les articles à faible rotation, causée par un entreposage prolongé ou une date d'expiration imminente. Chaque article de marchandise est associé à un numéro de série unique, et une méthode de gestion premier entré, premier sorti est employée pour maintenir la fraîcheur du produit et éviter les inconvénients traditionnellement associés à la gestion de l'inventaire.

Dans le domaine du transport, les technologies RFID offrent également des avantages significatifs. Premièrement, elles peuvent être utilisées pour automatiser la gestion des parcs, permettant ainsi une optimisation des flux de travail et une capture de données sur les

actifs surveillés sur différents sites. Cela aide à identifier rapidement les goulets d'étranglement d'expédition et à ajuster les horaires de livraison en conséquence. De plus, les données historiques sur la localisation et le statut des actifs sont facilement accessibles, ce qui élimine la nécessité de recourir à des journaux manuscrits. Ceci contribue à améliorer la visibilité de la chaîne d'approvisionnement, ce qui favorise le respect des engagements en matière de niveau de service.

La technologie RFID peut également être mise à profit pour le suivi et l'identification des véhicules. Cette utilisation réduit les coûts liés au traitement des véhicules et diminue le temps d'attente sur site, ce qui se traduit par une efficacité accrue dans les parcs et une meilleure réponse aux demandes des concessionnaires et des clients. De plus, elle garantit que chaque étape du processus est suivie avec précision, ce qui améliore la qualité et la satisfaction des concessionnaires et des clients. En outre, la technologie RFID offre des avantages tangibles dans la rationalisation des opérations de manutention de vrac et de cargaison générale, contribuant à améliorer le contrôle sur le centre de groupage des conteneurs (CFS) ainsi que les opérations de chargement et de déchargement roll-on/roll-off (Ro-Ro) de véhicules.

En conclusion, les nouvelles technologies ont apporté des transformations profondes et positives dans le domaine de la logistique. Des avancées telles que les systèmes ERP et la technologie RFID ont révolutionné la gestion de la chaîne d'approvisionnement en offrant des avantages tangibles et substantiels pour les entreprises. L'intégration d'un système ERP permet une gestion plus efficace et transparente de la chaîne d'approvisionnement, en optimisant les processus, en améliorant la visibilité et en réduisant les coûts opérationnels. De même, la technologie RFID, associée à la capture d'images et à une base de données sophistiquée, a révolutionné la gestion des stocks et la surveillance des actifs, favorisant une meilleure traçabilité, une réduction des erreurs et une efficacité accrue dans les opérations de la chaîne d'approvisionnement et de transport.

Ces nouvelles technologies ont permis de résoudre des défis critiques de la logistique, tels que la visibilité limitée sur les opérations, les inefficacités dans la gestion des stocks et des actifs, ainsi que les retards et les erreurs dans les processus de livraison. L'automatisation, la connectivité en temps réel, la traçabilité granulaire et les analyses avancées ont favorisé une gestion plus agile, proactive et efficiente de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

7. Recommandations

Dans le cadre de ce mémoire de master, nous avons identifié des recommandations cruciales pour améliorer les opérations de l'organisation. Chacune des fonctions étudiées joue un rôle vital dans la réussite globale de l'entreprise et nos suggestions visent à renforcer leur efficacité respective pour favoriser la croissance et la compétitivité de l'organisation.

Communication

1. Recruter au moins un spécialiste chargé de la communication ; en cas de possibilité d'équipe, répartir les tâches entre les membres faciliterait la collaboration.
2. Privilégier les formes de communication formelles et éviter d'utiliser WhatsApp à des fins professionnelles.
3. Limiter les appels téléphoniques au profit des communications écrites telles que les applications ou les courriels, pour prévenir les malentendus et conserver une trace des échanges.
4. Catégoriser les produits pour cibler les enregistrements nécessitant des investissements importants en priorisant les enregistrements offrant un potentiel de part de marché et de bénéfices significatifs.
5. Communiquer régulièrement le but et les détails du système à tous les employés impliqués, et être prêt à clarifier les mesures. Ne pas supposer que tout le monde comprend ou accepte le nouveau système sans remettre en question son utilisation ou sa signification.
6. Sélectionner judicieusement les canaux de communication pour atteindre les objectifs.

Management de la qualité

1. Nommer un employé chargé de surveiller les nouvelles recherches, publications et lois dans le domaine.
2. Respecter les différences dans les marchés basés sur les cultures, religions ou mentalités.
3. Veiller à la bonne utilisation des produits en formant les clients finals qui sont les chirurgiens orthopédiques.
4. Investir dans la recherche et le développement afin de rendre l'utilisation le plus facile et rapide possible en maintenant la stabilité et la sécurité des produits.
5. Investir dans des équipements et des machines pour réduire le risque d'erreurs et alléger la charge de travail des employés.
6. Utiliser des systèmes et des logiciels mis à jour.
7. Être prêt à modifier le système de mesure si un indicateur particulier ne parvient pas à atteindre les objectifs commerciaux ou si les coûts de collecte et d'analyse des données dépassent les avantages potentiels de leur utilisation.

8. Respecter les normes de sécurité et de santé.
9. Explorer des sources d'énergie durable comme l'énergie solaire ou éolienne.
10. Promouvoir le recyclage et minimiser l'utilisation de produits à usage unique autant que possible.

Gestion des ressources humaines

1. Mettre en place des fiches de tâches individuelles pour chaque employé afin de définir clairement ses responsabilités.
2. Organiser des événements sociaux tels que des activités de renforcement d'équipe pour favoriser la cohésion du groupe.
3. En présence de différentes cultures au sein de l'entreprise, faciliter leur intégration au lieu d'attendre qu'elles s'adaptent d'elles-mêmes.
4. Offrir des activités sociales telles que des réductions sportives pour encourager la santé et le bien-être des employés.
5. Offrir des horaires de travail flexibles et accorder des pauses obligatoires pour maintenir la productivité tout au long de la journée.
6. Encourager les employés à exprimer leurs opinions et leur fournir un retour d'information.
7. Encourager les employés à déconnecter une fois chez eux.
8. Maintenir les employés informés en permanence.
9. Tenir des réunions régulières avec la direction (CODIR) pour rester au fait des développements.
10. Rendre les mesures "robustes". Comme le soulignent Eccles et Nohria (1992), aucune mesure unique ne capture parfaitement tous les aspects de la performance de la GRH, même en tenant compte des décalages temporels. Un ensemble de différentes mesures de performance - à la fois quantitatives et qualitatives - augmente les dimensions le long desquelles le changement peut être guidé. Les gestionnaires auront également une perception plus large des différentes pratiques de GRH qui contribuent aux objectifs de l'entreprise.
11. Éviter le piège de la mesure en surveillant les indicateurs clés de performance et uniquement les indicateurs clés de performance. Les gestionnaires devraient remettre en question de nombreuses mesures traditionnelles de la GRH, telles que le roulement du personnel et les coûts de main-d'œuvre directs. De tels indicateurs peuvent être hors de propos dans l'environnement économique actuel, et ils peuvent focaliser l'attention sur les mauvaises activités (Hora et Schiller, 1991).
12. Impliquer les responsables hiérarchiques lors de l'élaboration et de la surveillance du système de mesure de la performance de la GRH.

Logistique

1. Investir dans des systèmes et des logiciels comme le système ERP et le logiciel RFID pour optimiser les arrangements logistiques.
2. Opter pour des entrepôts automatisés pour un meilleur stockage des produits et une utilisation optimale de l'espace.
3. Améliorer la circulation entre les zones de stockage, notamment via la mise en place de larges couloirs qui laissent passer à la fois les machines et les hommes.
4. Sécuriser tous les déplacements dans l'entrepôt, pour permettre aux équipes de travailler dans de bonnes conditions.
5. Réduire au maximum la fréquence des transports pour limiter la pollution.

Ces recommandations devraient contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise en tenant compte des aspects économiques, sociaux, environnementaux et organisationnels.

Un cadre logique est inclus en tant qu'annexe essentielle pour une meilleure compréhension et élaboration des recommandations (annexe 10.10).

8. Conclusion

Après avoir mené une période de stage approfondie au sein des trois institutions soutenues par des recherches théoriques et des expériences similaires antérieures, les propositions que nous avons avancées ont été validées par l'étude. Cette étude a mis en lumière plusieurs aspects cruciaux de la communication, de la gestion de la qualité, de la gestion des ressources humaines et de la logistique.

La communication, tant externe avec les parties prenantes, les fournisseurs et les distributeurs, qu'interne avec les employés, a été identifiée comme un pilier fondamental du succès organisationnel. Les stratégies marketing varient en fonction des objectifs prédéfinis et des intentions de chaque institution, reflétant ainsi l'importance d'une approche ciblée pour atteindre leurs buts.

La communication est indéniablement influencée par une multitude de facteurs environnementaux et culturels. Parmi ceux-ci, le niveau de technologie disponible joue un rôle crucial dans le choix des méthodes de communication. Les régions ou les pays dotés d'une technologie de pointe peuvent opter pour des canaux de communication plus avancés, tels que les plateformes numériques, les applications mobiles et les outils de visioconférence, pour faciliter les échanges d'informations à grande distance et en temps réel. De plus, le niveau d'éducation et le contexte culturel d'une société influencent également la manière dont les communications sont perçues et transmises.

Les normes culturelles, les valeurs et les croyances peuvent influencer la réception et la compréhension des communications. Une communication adaptée à la culture locale peut éviter les malentendus et renforcer la confiance entre les parties prenantes.

Le management de la qualité dans le domaine médical et plus spécifiquement dans le secteur orthopédique, est soumis à des réglementations strictes et à des normes de certification. Ces réglementations et certifications sont fondamentales pour garantir que les produits médicaux répondent aux normes de sécurité, d'efficacité et de qualité requises pour une utilisation à l'échelle mondiale.

Les certifications telles que celles émises par les organismes de réglementation nationaux, la MDR et la FDA, attestent de la conformité des produits médicaux aux exigences en matière de conception, de fabrication et de performance. Ces certifications sont non seulement une preuve de qualité, mais elles offrent également aux entreprises l'accès à des marchés internationaux et aux consommateurs exigeant des produits médicaux sûrs et efficaces.

L'aspect crucial de cette démarche est la sélection judicieuse des certificats en fonction des marchés cibles. Chaque pays peut avoir ses propres exigences et normes réglementaires pour les dispositifs médicaux, ce qui nécessite une approche adaptative de la part des entreprises. Cette adaptabilité démontre la capacité d'une entreprise à naviguer dans un environnement complexe de réglementations internationales et à répondre aux besoins spécifiques de chaque marché.

La gestion des ressources humaines est un domaine complexe et influencé par une multitude de facteurs interconnectés. Parmi ces facteurs, la nature du travail, la culture et le pays jouent des rôles clés dans la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines.

Le contexte culturel et les normes sociales d'un pays peuvent dicter les pratiques de gestion des ressources humaines, comme les méthodes de communication, les relations hiérarchiques et les politiques de diversité et d'inclusion. De plus, les lois nationales en matière de travail et les codes d'éthique ont un impact direct sur les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de développement des employés.

La taille et la nature de l'entreprise sont également des déterminants importants de la gestion des ressources humaines.

Cependant, il est crucial de reconnaître que la gestion des ressources humaines ne peut pas être uniformément appliquée à toutes les entreprises ou suivre un modèle préexistant. Chaque organisation est unique, avec ses propres défis, besoins et objectifs. La réussite en matière de gestion des ressources humaines dépend de la capacité d'une entreprise à adapter ses pratiques en fonction de son environnement spécifique, tout en respectant les lois et les normes éthiques en vigueur.

Pour récapituler, c'est un domaine qui nécessite une approche personnalisée et une constante évaluation pour garantir que les pratiques répondent aux réalités changeantes du monde du travail.

En plus, l'intégration des nouvelles technologies et des logiciels a apporté une transformation significative à la gestion logistique. Les outils technologiques ont permis de rationaliser des domaines clés tels que le suivi des stocks, la planification des itinéraires, la gestion des entrepôts et la coordination des transports. Grâce à ces avancées, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et réactives en se basant sur des données en temps réel. Les erreurs manuelles et les retards ont été minimisés, ce qui a un impact direct sur la satisfaction des clients et la rentabilité.

Un aspect particulièrement attractif de ces technologies est leur adaptabilité et leur évolutivité. Une fois mises en place, elles fonctionnent en exploitant les données enregistrées, ce qui les rend largement accessibles pour les opérations quotidiennes.

L'adoption généralisée de ces technologies est de plus en plus visible dans les secteurs logistiques, car les avantages sont tangibles et mesurables. Cependant, il est important de reconnaître que l'intégration technologique nécessite également une planification soignée, une formation adéquate du personnel et une surveillance continue pour garantir une utilisation optimale.

En résumé, l'intégration des nouvelles technologies et des logiciels dans la gestion logistique marque une étape cruciale vers l'amélioration continue de l'efficacité, de la précision et de la rentabilité des opérations logistiques.

Indubitablement, les limites auxquelles font face les entreprises sont multiples et diverses, allant des contraintes financières telles que les dépenses, l'inflation et la dévaluation de l'argent, aux réglementations légales et aux fluctuations des lois et règles des pays, en

passant par les différences culturelles, les niveaux d'éducation et les avancées technologiques. Ces limites ne doivent pas être perçues comme des obstacles insurmontables, mais plutôt comme des facteurs qui nécessitent une gestion prudente et une adaptation stratégique.

En fin de compte, la capacité à comprendre et à surmonter ces limites est essentielle pour prospérer dans un monde en constante évolution et pour réaliser des objectifs durables.

En conclusion, cette étude approfondie a démontré que les propositions de recherche émises initialement ont été confirmées par les observations réalisées lors des stages au sein des institutions étudiées. Les résultats mettent en évidence l'importance de la communication, de la gestion de la qualité, de la gestion des ressources humaines et de l'adoption de nouvelles technologies pour réussir dans le domaine médical, en particulier dans le secteur orthopédique. Ces conclusions fournissent des bases solides pour de futures améliorations et innovations dans ce domaine dynamique et en constante évolution.

9. Références bibliographiques

Ouvrages

1. Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Chapitre 2. La stratégie de communication interne. Dans : J. Décaudin & J. Igalens (Dir), La communication interne : Stratégies et techniques (pp. 53-143). Paris : Dunod.
2. Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Chapitre 3. Les techniques de la communication interne. Dans : J. Décaudin & J. Igalens (Dir), La communication interne : Stratégies et techniques (pp. 145-198). Paris : Dunod.
3. Fasse, D. & Schapiro-Niel, A. (2011). Chapitre 1. Les axes de communication incontournables. Dans : D. Fasse & A. Schapiro-Niel (Dir), Marketing et communication : le mix gagnant : Deux stratégies au service de l'entreprise (pp. 9-54). Paris : Dunod.
4. Fasse, D. & Schapiro-Niel, A. (2011). Chapitre 2. Les axes de communication spécialisés. Dans : D. Fasse & A. Schapiro-Niel (Dir), Marketing et communication : le mix gagnant : Deux stratégies au service de l'entreprise (pp. 55-78). Paris : Dunod.
5. FDA. (2023). The MDSAP Quality Management System Manual. Cinquième édition. doi : [MDSAP QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MANUAL \(fda.gov\)](https://www.fda.gov/oc/ohrt/mdsap-quality-management-system-manual)
6. Madden, K., & Wylie, C. (2022). Medical Devices Regulation. Dans : BSI. doi : [MDR Medical Device Regulation medical devices | BSI \(bsigroup.com\)](https://www.bsigroup.com/standards/MDR)
7. Office of pharmaceutical quality. The FDA Pharmaceutical Quality Oversight, 9p. doi : [OPQ White Paper \(fda.gov\)](https://www.fda.gov/oc/ohrt/opq-white-paper)

Articles

1. Alaoui, A. & El Makrini, H. (2014). Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines. Management & Avenir, 72, 15-33. <https://doi.org/10.3917/mav.072.0015>
2. Bentaleb, C. & Louitri, A. (2011). La construction de la croissance des PME au Maroc. Management & Avenir, 43, 77-81. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0077>
3. Boitier, M. (2008). L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion. Comptabilité Contrôle Audit, 14, 33-48. <https://doi.org/10.3917/cca.141.0033>
4. Boitier, M. & Rivière, A. (2011). Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion : proposition d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi. Management & Avenir, 45, 80-100. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0080>
5. Botton, C., Jobin, M. & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. Gestion 2000, 29, 37-52. <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>
6. Deltour, F. & Mourrain, A. (2017). Lancement des projets de système de gestion

intégré : quelles trajectoires d’alignement stratégique pour les PME ?. Recherches en Sciences de Gestion, 120, 47-72. <https://doi.org/10.3917/resg.120.0047>

7. Dodwad, S. S. (2013). Quality Management in Healthcare. Dans : Indian Journal of Public Health, 57(3). doi : [Indian Journal of Public Health \(lww.com\)](https://doi.org/10.3917/resg.120.0047)
8. Duneva, E. (2021). Principles and methods of corporate communications management, 10 p. Dans : Theory and practice of science : key aspects. DOI : [PRINCIPLES AND METHODS OF CORPORATE COMMUNICATIONS MANAGEMENT | InterConf \(ukrlogos.in.ua\)](https://doi.org/10.3917/resg.120.0047)
9. El Idrissi, M. & Youssef, S. (2016). Comment les PME coopèrent-elles avec leurs concurrents ? : le cas d’un consortium d’exportation marocain. Revue internationale des sciences de l’organisation, 1, 45-68. <https://doi.org/10.3917/riso.001.0045>
10. Fekari, A. (2011). La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d’une enquête auprès de 100 PME. Management & Avenir, 43, 164-177. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0164>
11. Gutterman, A. S. (2020). Management Systems, 34 p. Dans : Managing sustainability, first edition. DOI : 10.13140/RG.2.2.29536.81921
12. Kazmi, S. A. Z., et Naarananoja, M. (2014). Significance of Management System for Effective Organizational Management 97-102 (6 p.). Dans : GSTF International Journal on Business Review (GBR), 3(2). DOI : 10.7603/s40706-013-0022-2
13. Li, Q., et Wu, G. (2021). ERP System in the Logistics Information Management System of Supply Chain Enterprises, 11 p. Dans : Logistics Information Management System of Supply Chain Enterprises, Article ID 7423717. DOI : 10.1155/2021/7423717
14. Máchová, M., Dulina, L., Gregor, M., Bigošová, E., & Więcek, D. (2019). Human resource management in service company, 7p. Dans : Research papers faculty of materials science and technology in trnava slovak university of technology in bratislava, 27. DOI : 10.2478/rput-2019-0040
15. Patrick, P. (2021). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization : A Study. Dans : International Journal of Social Economics, 9, 257-266. doi : [\(PDF\) Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization : A Study \(researchgate.net\)](https://doi.org/10.3917/resg.120.0047)
16. Phanuel, D. & Vilette, M. (2019). La vision RH de dirigeants de PME. @GRH, 33, 25-54. <https://doi.org/10.3917/grh.194.0025>
17. Quake Global, Inc. (2015). Revolutionizing the Orthopaedic Supply Chain Using 21st Century Technology to Solve the Toughest Challenges, 7 p. doi : [Revolutionizing the Orthopaedic Supply Chain.pdf \(quakeglobal.com\)](https://doi.org/10.3917/resg.120.0047)
18. Radovic Markovic, M. et Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management, 18 p. Dans : EEE. doi : [The Importance of Communication in Business Management by Mirjana Radovic Markovic, Aidin Salamzadeh : : SSRN](https://doi.org/10.3917/resg.120.0047)

19. SANINA, A. et al. (2017). The effectiveness of communication channels in government and business communication, 17 p. Dans : Information Polity. doi : [\(PDF\) The effectiveness of communication channels in government and business communication \(researchgate.net\)](#)
20. Sekhri A. (2020) Système de management. Batna, Algérie : Université Hadj Lakhdar de Batna, 24.
21. Sims, D., & et al. (1995). Organizing and Organizations : An Introduction. Dans : Journal of the Operational Research Society, 13 p. doi : [\(PDF\) Organizing and Organizations : An Introduction. \(researchgate.net\)](#)
22. Totic, B., et al. (2018). Quality management in healthcare : concepts, principles and standards, 8 p. Dans : 3rd International Conference on Quality of Life. doi : [\(PDF\) QUALITY MANAGEMENT IN HEALTH CARE : CONCEPTS, PRINCIPLES AND STANDARDS \(researchgate.net\)](#)
23. Véronneau, S., Pasin, F. & Roy, J. (2008). L'information dans la chaîne logistique. Revue française de gestion, 186, 149-161. <https://doi.org/10.3166/rfg.186.149-161>
24. Vilette, M., Bourgain, M. & Paradas, A. (2019). GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation. @GRH, 33, 11-23. <https://doi.org/10.3917/grh.194.0011>

Websites

1. Brajer Marko (14.04.2020) Quality assurance vs. quality control [en ligne]. Disponible sur [Quality assurance vs. quality control | DECODE](#) (consulté le 02.03.2023)
2. F. Wood Donald (08.09.1998) Logistics [en ligne]. Disponible sur [Logistics | Definition, Management, Examples, & Facts | Britannica](#) (consulté le 15.03.2023)
3. Facon Pierre (21.04.2021) La logistique en entreprise : définition, intérêt et gestion [en ligne]. Disponible sur [La logistique en entreprise : rôle, importance et gestion \(lecoindesentrepreneurs.fr\)](#) (consulté le 15.03.2023)
4. Human Resource Management - CFI team [en ligne]. Disponible sur [Human Resource Management - Overview, Principles and Functions \(corporatefinanceinstitute.com\)](#) (consulté le 01.03.2023)
5. Innovations in Orthopedic Devices to Transform Industry [en ligne]. Disponible sur [Innovations in Orthopedic Devices to Transform Industry \(asme.org\)](#) (consulté le 15.07.2023)
6. ISO 9000 : 2015. (2015, 1 septembre). ISO. [en ligne]. Disponible sur <https://www.iso.org/standard/45481.html> (consulté le 15.03.2023)
7. Joshi Amruta (22.05.2018) Top 4 orthopedic medical device market trends [en ligne]. Disponible sur [Top 4 orthopedic medical device market trends - Today's Medical Developments \(todaysmedicaldevelopments.com\)](#) (consulté le 01.02.2023)
8. La force économique des petites entreprises. (2015, 4 mars). ISO. [en ligne].

Disponible sur <https://www.iso.org/fr/news/2015/03/Ref1937.html> (consulté le 15.03.2023)

9. Management system standards. (s. d.). ISO. [en ligne]. Disponible sur <https://www.iso.org/management-system-standards.html> (consulté le 15.03.2023)
10. Normes de systèmes de management. (s. d.). ISO. [en ligne]. Disponible sur <https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html> (consulté le 15.03.2023)
11. Quality Assurance vs Quality Control : Definitions & Differences | ASQ. [en ligne]. Disponible sur <https://asq.org/quality-resources/quality-assurance-vs-control> (consulté le 20.03.2023)
12. Qu'est-ce que la communication externe ? - ISCPA Écoles. (s. d.). ISCPA Écoles. [en ligne]. Disponible sur [Qu'est-ce que la communication externe ? - ISCPA Écoles \(iscpa-ecoles.com\)](http://iscpa-ecoles.com) (consulté le 09.03.2023)
13. Qu'est-ce qu'un système de management ? [en ligne]. Disponible sur [Qu'est-ce qu'un système de management ? \(dqsglobal.com\)](http://dqsglobal.com) (consulté le 01.03.2023)

Mémoires

1. DIALLO S. (2017). Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes. Alexandrie : Université Senghor, 72 p.
2. FELIHO E. (2019). Contribution à l'élaboration d'un mécanisme de suivi évaluation du personnel administratif de l'Assemblée nationale du Bénin. Alexandrie : Université Senghor, 74 p.
3. KEITA A. (2017). L'analyse du système d'évaluation du personnel sur la performance des services publics : Proposition d'un modèle pour le secteur public guinéen inspiré de l'approche marocaine. Alexandrie : Université Senghor, 67 p.
4. MAXIME M. (2021). Mise en place d'un système Suivi Évaluation Redevabilité et Apprentissage (MEAL) dans les projets de développement et humanitaires : cas du projet « Sahel Road Safety Initiative » de Partners West Africa - Sénégal. Alexandrie : Université Senghor, 86 p.
5. MOUSSA H. (2007). Étude et analyse des pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Propositions pour l'entreprise Égyptienne Dream Unilever. Alexandrie : Université Senghor, 79 p.
6. NINGANZA C. (2021). Le rôle des centres de formation et de renforcement des capacités des élus et des fonctionnaires territoriaux : du cas du CeFAL au Bénin à la proposition d'un modèle pour le Burundi. Alexandrie : Université Senghor, 85 p.
7. YAMEOGO R. (2007). Les nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines : Proposition d'un modèle pour le service public burkinabè. Thèse de master en gouvernance et management public. Alexandrie : Université Senghor, 88 p.

10. Annexes

10.1. Questionnaire concernant la fonction de la communication

1. Nom :
2. Âge :
3. Fonction :
4. Quelles sont les études nécessaires pour occuper ce poste ?
5. Combien de temps avez-vous travaillé dans l'entreprise ?
6. Avez-vous occupé un poste similaire ailleurs ?
7. Est-ce que vous travaillez en groupe ou bien individuellement ?
8. Existe-t-il un diagramme de flux de l'information ?
9. La communication est-elle considérée comme un département ou bien une fonction divisée dans les départements ?
10. Est-ce que la fonction Marketing est externalisée ?
11. L'entreprise a-t-elle mis en œuvre des campagnes de communication ?
12. Sur quel sujet communique-t-elle principalement ?
13. Quelle est la vision de la fonction de communication dans votre entreprise ?
14. Quelle est la raison de diffusion des informations ?
15. Quelle est l'intervalle/la fréquence de diffusion des informations ?
16. En cas de présentations formelles (réunions)
 - Quelles sont leurs fréquences ?
 - Qui les organise ?
 - Qui participent ?
 - Quels sont les moyens de documentation et les registres ?
17. Qui sont vos parties prenantes ? et quel est leur rôle et niveau d'engagement et de participation ?
18. Qui est responsable des négociations dans votre équipe en cas de conflits avec les directeurs ou les parties prenantes ? et pourquoi ?
19. Concernant le niveau de technologie de l'entreprise, quelles sont les :
 - Équipements de bureau
 - Outils de bureau
 - Outils CRM
 - Outils de communication interne et externe

- Plateformes intranet
- Outils de stockage (documentation et registres)
- Outils de gestion de projet
- Outils de gestion des comptes de réseaux sociaux
- Outils de sécurité

20. Qui maîtrise les documents ?

21. En cas de suggestions, quel est le processus à suivre et quel est le niveau de satisfaction des réponses ?

22. Comment évaluez-vous de 1 à 5 les 5C de la communication écrite

- Correct
- Concis
- Clair
- Cohérent
- Contrôle

23. Quels sont les médias utilisés pour l'augmentation de la notoriété de votre marque ? Justifiez le choix.

24. Quelles sont les formes de marketing utilisées ?

25. Avez-vous un slogan, une mission et une vision pour les produits ?

26. Avez-vous mené une campagne de marketing ?

27. Quels sont les segments visés ?

28. Est-ce que l'équipe de Marketing respecte le budget ?

29. Est-ce que l'équipe de Marketing respecte les délais communiqués ?

30. Quels sont les indicateurs utilisés pour suivre et évaluer l'efficacité des activités de communication ? (Ex : le retour sur investissement et engagement sur les médias)

31. En cas de conflits, quelle est la stratégie d'explication pour les consommateurs/clients et le reste des parties prenantes ?

32. Quels sont les obstacles de la communication dans votre entreprise ?

- Financières
- Humaines
- Techniques
- Autre

10.2. Questionnaire concernant la fonction de management de la qualité

1. Nom
2. Âge
3. Fonction
4. Quelles sont les études/formations nécessaires pour occuper ce poste ?
5. Combien de temps avez-vous travaillé dans l'entreprise ?
6. Avez-vous occupé un poste similaire ailleurs ? oui - non
7. Existe-t-il un diagramme/ un organigramme de l'équipe de management de qualité ?
oui - non
8. Quels sont les objectifs de la fonction de management de qualité dans votre entreprise ?
9. Disposez-vous d'un calendrier d'audit documenté pour les audits internes et externes ?
10. Quelle est votre procédure de réponse aux réclamations des clients ou aux actions correctives ?
11. Quels sont vos indicateurs clés de performance pour mesurer :
 - La satisfaction des dirigeants
 - La satisfaction des clients
 - L'implication des employés dans la démarche qualité
 - La réputation/ L'image de l'entreprise
12. Listez les certificats de qualité de la PME et les principales motivations de la mise en place de la démarche qualité.
13. Quels sont les obstacles du management de la qualité dans votre entreprise ?
 - Financières
 - Humaines
 - Techniques
 - Autres ...

Contrôle des documents et des enregistrements (Oui - Non - Non applicable)

1. Des procédures/documents écrits sont-ils en place pour contrôler les activités affectant la qualité des produits/services ?
2. Les procédures/documents écrits sont-ils périodiquement examinés et révisés afin de s'assurer qu'ils sont à jour et exacts ?
3. Un système a-t-il été mis en place pour empêcher l'utilisation de documents obsolètes ?

4. Des procédures ont-elles été mises en place pour préserver l'intégrité des documents électroniques (sauvegardes, protection contre les virus, pare-feu, etc.)
5. Des enregistrements sont-ils conservés pour fournir la preuve de la conformité aux exigences ?
6. Les enregistrements relatifs à la qualité sont-ils stockés de manière à minimiser la perte et/ou la détérioration et ces enregistrements sont-ils facilement récupérables ?
7. Des enregistrements des revues de direction sont-ils conservés, y compris les procès-verbaux des réunions et les actions à entreprendre ?

Gestion des ressources (Oui - Non - Non applicable)

8. Les ressources nécessaires sont-elles fournies pour assurer la conformité des produits ?
9. Des procédures documentées ont-elles été établies pour identifier les compétences requises et les besoins de formation du personnel exerçant des activités ayant une incidence sur la qualité ?
10. Les dossiers relatifs aux compétences et à la formation des employés sont-ils tenus à jour ?
11. L'environnement de travail est-il adéquat ?

Processus liés à la clientèle (Oui - Non - Non applicable)

12. Existe-t-il un système permettant d'obtenir des concessions de la part du client en cas de modification des exigences contractuelles initiales ?
13. Existe-t-il un processus de communication des modifications apportées aux bons de commande/contrats aux personnes concernées par ces modifications ?

Achats (Oui - Non - Non applicable)

14. Des procédures documentées ont-elles été établies pour garantir que les produits et services achetés sont conformes aux exigences spécifiées ?
15. Des procédures documentées définissent-elles la manière dont les fournisseurs sont évalués et sélectionnés en fonction de leur capacité à répondre aux exigences ?
16. Les documents d'achat décrivent-ils clairement les exigences ?

Identification et traçabilité des produits (Oui - Non - Non applicable)

17. Des procédures documentées ont-elles été établies pour l'identification des produits, dès leur réception et à tous les stades de la production, de la livraison et de l'installation ?
18. Des tampons d'inspection, des marquages, des étiquettes ou d'autres moyens appropriés sont-ils utilisés pour identifier les inspections et les essais effectués et la conformité aux exigences ?
19. Des registres sont-ils tenus pour l'identification et la traçabilité des produits ?

Contrôle de la production/prestation de services (Oui - Non - Non applicable)

20. Les employés ont-ils accès à des informations sur les produits qui sont compatibles avec la complexité du produit et les exigences du système de qualité ?
21. Des instructions de travail documentées sont-elles utilisées pour la maîtrise des processus de production, des opérations d'inspection et des essais, dans les cas où l'absence de tels documents aurait une incidence sur la qualité ?
22. Les processus qui ont une incidence directe sur la qualité ont-ils été identifiés et mis en œuvre de manière cohérente dans des conditions maîtrisées ?
23. Les équipements utilisés pour assurer la continuité des processus ont-ils été identifiés et inclus dans un programme de maintenance approprié ?
24. Si l'entreprise fournit un service, des procédures sont-elles établies et maintenues pour effectuer, vérifier et signaler que le service fourni répond aux exigences spécifiées ?

Contrôle des produits non conformes (Oui - Non - Non applicable)

25. Existe-t-il un système efficace de contrôle des matériaux/produits non conformes ?
26. Les matériaux/produits non conformes sont-ils correctement identifiés, isolés et éliminés ?
27. Les procédures de réparation et de reprise des matériaux/produits non conformes sont-elles documentées ?
28. Des registres des matériaux/produits non conformes sont-ils tenus ?

Contrôle des dispositifs de surveillance et de mesure (Oui - Non - Non applicable)

29. Les outils et l'équipement sont-ils correctement identifiés pour l'étalonnage/la vérification ?
30. Les étalons utilisés sont-ils traçables au NIST ou à d'autres sources de précision reconnues au niveau national ou international ?
31. Des registres d'étalonnage/vérification sont-ils conservés ?

Surveillance et mesures (Oui - Non - Non applicable)

32. Des procédures pour les activités d'inspection et d'essai ont-elles été établies afin de vérifier que les exigences spécifiées sont respectées ?
33. L'inspection est-elle effectuée à des points de contrôle planifiés conformément aux instructions d'inspection écrites au cours du cycle de fabrication/assemblage/processus ?
34. Des enregistrements des inspections et des essais à la réception, en cours de fabrication et finaux sont-ils conservés ?
35. Les enregistrements montrent-ils clairement qu'un produit a réussi ou échoué aux inspections et/ou aux essais conformément aux critères d'acceptation définis ?

36. Existe-t-il une politique de surveillance, d'analyse et de notification, ainsi que d'examen périodique des complications et des événements indésirables ?
37. Existe-t-il un mécanisme de traitement des plaintes des patients ?
38. Votre programme d'assurance qualité comprend-il un mécanisme permettant d'assurer le suivi de tous les cas opérés ?

10.3. Questionnaire concernant la fonction de logistique

1. Nom
2. Âge
3. Fonction
4. Quelles sont les études nécessaires pour occuper ce poste ?
5. Combien de temps avez-vous travaillé dans l'entreprise ?
6. Avez-vous occupé un poste similaire ailleurs ?
7. Est-ce que vous travaillez en groupe ou bien individuellement ?
8. La logistique est-elle considérée comme un département ou bien une fonction divisée dans les départements ?
9. Est-ce que la fonction logistique est externalisée (logistique de tiers) ?
10. Existe-t-il un organigramme au sein de votre département ?
11. Quelle est la vision ou les objectifs de la fonction de logistique dans votre entreprise ?
12. Quelles sont les technologies et les outils numériques utilisés dans la logistique ?
13. Quel(s) mode(s) de transport empruntez-vous pour acheminer vos marchandises ?
 - Interne :
 - Externe :
14. Quelle est la fréquence de transport de vos marchandises ?
15. Pour acheminer vos marchandises, vous : (Stratégies de transport)
 - Utilisez vos propres véhicules.
 - Confiez directement à des transporteurs.
 - Confiez à des auxiliaires de transport ou transitaires.
 - Transportez vous-même une partie et confiez l'autre à des partenaires ou sous-traitants.
16. Efficacité logistique : (Absolument pas d'accord - Plutôt pas d'accord - Neutre - Plutôt d'accord - Absolument d'accord) ou de 1 à 5
 - Nos livraisons arrivent toujours à destination dans les délais impartis.
 - Les marchandises à l'arrivée sont toujours conformes aux quantités expédiées.
 - Nos marchandises arrivent toujours à destination en bon état.
 - En cas de nécessité, nous déployons tous les moyens logistiques nécessaires pour procéder aux livraisons urgentes ou non planifiées.
 - Nous maîtrisons la traçabilité en temps réel de nos cargaisons ou livraisons.
 - Nous estimons que nos coûts de transport sont tout à fait raisonnables.

17. Combien de zones de stockage avez-vous ?
18. Et quelles sont les conditions nécessaires pour maintenir la qualité des produits ?
19. Où sont les entrepôts ?
20. Qui sont vos principales sources d'approvisionnement (fournisseurs) pour les matières premières et les équipements ?
21. Quels sont les matériaux utilisés pour l'emballage et qui sont les fournisseurs ?
22. Avez-vous un responsable de suivi et de contrôle ?
23. Quelle est sa référence ?
24. Et quel est l'intervalle suivie pour le processus ?
25. En ce qui concerne la planification de la production ;
 - Qui est responsable de la préparation des prévisions ?
 - Combien de fois sont les prévisions modifiées et quelle est la fréquence des modifications ?
 - Quel est le pourcentage de modification des prévisions annuelles ?
 - Quel est le taux de rotation des stocks dans les zones de stockage et les entrepôts ?
26. En ce qui concerne la compagnie de transport ;
 - Est-ce qu'elle respecte les dates communiquées ?
 - Est-ce que ses frais de transport sont abordables ?
 - Est-ce qu'elle prend en compte les conditions de transport nécessaires pour la garantie de la qualité des produits ?
 - Est-elle transparente ?
 - A-t-elle la technologie de suivre le déplacement des parcelles ?
27. Quels sont les obstacles dans votre département
 - Financières
 - Humaines
 - Techniques
 - Autres :

10.4. Questionnaire concernant la fonction de gestion des ressources humaines

1. Nom :
2. Âge :
3. Fonction :
4. Quelles sont les études nécessaires pour occuper ce poste ?
5. Combien de temps avez-vous travaillé dans l'entreprise ?
6. Avez-vous occupé un poste similaire ailleurs ?
7. Est-ce que vous travaillez en groupe ou bien individuellement ?
8. Existe-t-il un diagramme au sein du département et une répartition des tâches ?
9. Les ressources humaines sont-elles gérées au sein d'un département ou bien une fonction divisée dans les départements ?
10. Est-ce que la fonction de gestion de ressources humaines est externalisée ?
11. Est-ce que vous connaissez la vision de l'entreprise ?
12. Quels sont les objectifs de la fonction de GRH dans votre entreprise ?
13. Quelles sont les différentes activités du département ?
14. Quelles sont les technologies et les équipements utilisés au sein du département ?
15. Utilisez-vous les outils de gestion de ressources humaines automatiques ?
16. Combien de salariés ?
17. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?
18. Quelle est la répartition des effectifs (hommes, femmes, par âges..)
19. Quel est le pourcentage d'employés handicapés ?
20. Quel est l'âge moyen du personnel ?
21. Quelles sont les références pour l'évaluation des besoins ?
22. Quelles sont les références pour la création des fiches de poste ?
23. Précisez le processus de recrutement.
24. La formation des employés
 - a. Quelles sont les procédures de formation des employés ?
 - b. Quelle est la fréquence des formations ?
 - c. Quelle est la durée de ces formations ?
25. Avez-vous des personnes de différentes cultures/nationalités au sein de votre entreprise ?
26. Si votre réponse est oui, comment respectez-vous les différences interculturelles et les sensibilités ?

27. Quelles sont les horaires de travail ?
28. Le télétravail est-il possible ?
29. En ce qui concerne les congés,
 - Congé non-expliquée (courte durée)
 - Congé de maternité
 - Congé de paternité
 - Congé de maladie
 - Autres
30. Quels sont les types de contrats utilisés dans votre entreprise ?
 - CDI
 - CDD
 - CTT (temporaire)
 - Autres
31. Quelles sont les réglementations concernant les promotions ?
32. Quelles sont les réglementations et les procédures concernant les investigations et les punitions ?
33. Quel est l'âge de la retraite et les récompenses l'accompagnant ?
34. Quels sont les avantages sociaux ?
35. Quelles sont les mesures de santé et sécurité au sein de l'entreprise ?
36. Quelles sont les procédures établies pour la gestion des rémunérations ?
37. Comment mesurez-vous la productivité du personnel ?
38. Quelles sont les formes de motivation établies ?
39. Quelle est la relation entre la direction et le personnel ?
40. Quel est le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise ?
41. Quel est le taux de rotation des employés ?
42. Et quelles sont les causes majeures ?
43. Quel est le taux de licenciement au sein de l'entreprise ?
44. Et quelles sont les causes majeures ?
45. Quelles sont les obstacles de la GRH dans votre entreprise
 - Financières
 - Humaines
 - Techniques
 - Autre : ..

10.5. Questionnaire concernant la satisfaction des employés

1. Nom :
2. Âge :
3. Fonction :
4. Combien de temps avez-vous travaillé dans l'entreprise ?
5. Avez-vous occupé un poste similaire ailleurs ?
6. Est-ce que vous travaillez en groupe ou bien individuellement ?
7. Existe-t-il un diagramme au sein du département et une répartition des tâches ?
8. Mesure de satisfaction

(Très satisfait - Plutôt satisfait - Neutre - Plutôt insatisfait - Pas du tout satisfait)

- a. Précision de la description de l'emploi
- b. Avis de salaire
- c. Une information adéquate sur la promotion est assurée
- d. Les horaires de travail
- e. Congés
- f. Prestations de soins de santé
- g. Les prestations de retraite
- h. La notoriété ou La position de l'entreprise sur le marché
- i. La qualité des produits fournis
- j. Le flux d'information au sein de l'entreprise
- k. L'écoute de l'employeur / litiges sociaux
- l. La technologie et les équipements utilisés
- m. L'ambiance dans les travaux de groupe (l'inclusion)
- n. Les formations
- o. Le code d'éthiques

Suggestions : ...

10.6. Réglementations intérieures à Global Medical Trading

القواعد العامة لصرف حافز انتظام شهري 30%(متغير) اعتبارا من 1/1/2019

- 1- التأخير في مواعيد العمل (حضور + انصراف) أكثر من ثلاث أيام لمدة ثلاث ساعات بحد أقصى ساعة عن كل مرة يخصم 10% من بدل الانتظام التأخير لمدة خمس أيام يخصم 20% وما زاد عن ذلك يخصم بدل الانتظام بالكامل
- 2- إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد(مرفق بيان بالأعمال المطلوبة لكل قسم من أقسام الشركة) مع ملاحظة أنه لا يتم صرف الحافز حالة وجود تقصير في نظام العمل وفقا للبيان المرفق لكل قسم بالشركة. وفي حالة المخالفة تخصم نسبة من بدل الانتظام وفقا لما تقررته الإدارة قد تصل الى الخصم الكامل للبدل.
- 3- الالتزام بمكان العمل وعدم الانتقال منها والتعامل عن طريق التليفون لإنجاز العمل مع الزملاء
- 4- التعاون مع الزملاء لإنجاز الأعمال المطلوبة
- 5- الأهتمام بنظافة المكتب وترتيبه
- 6- عدم إرتفاع الصوت وعمل ضوضاء
- 7- القيام بأجازة رسمية لمدة أكثر من يومين وحتى أربعة أيام في الشهر يخصم 10% من بدل الانتظام وما زاد عن ذلك يخصم بدل الانتظام بالكامل إلا بمبرر قوى توافق عليه الإدارة.
- 8- الغياب بإتصال تليفوني أو بدون إتصال يخصم بدل الانتظام بالكامل.
- 9- يخصم بدل الانتظام بالكامل حالة السحب من العمل (الخروج من العمل بدون إذن)

اللائحة الداخلية

لعمل مندوب العمليات اعتبارا من 1/1/2014

1. مراعاة ميعاد العملية المبلغ به من المكتب أو من د/ السيد على أن يكون الحضور قبل العملية بنصف ساعة على الأقل وفي حالة التأخير عن النصف ساعة قبل العملية سواء عن طريق اتصال المستشفى بالدكتور السيد أو المكتب أو اتصال الجراح بالتأخير يتم خصم ربع يوم من راتب المندوب في حالة تأخره ربع ساعة عن النصف ساعة قبل العملية وما زاد عن الربع ساعة يتم خصم 50% من عمولة البيع عن العملية وفي حالة تغيب المندوب عن العملية يتم خصم 5 أيام من الراتب.
2. الشركة غير مسئولة عن توصيل المندوب إلى المستشفى التي بها العملية أو العودة إلى المنزل داخل محافظته
3. في حالة عدم وجود سيارة وتكون العملية خارج نطاق محافظة المندوب يتم استعمال المواصلات بين المحافظات من قطار أو أتوبيس مكيف للوصول أو العودة من أداء عملية في المستشفى وفقا للمطلوب من المندوب وذلك على نفقة الشركة.
4. عدم انتظار السائق أكثر من 10 دقائق تحت المنزل وفي حالة حدوث عكس ذلك يتم تحمل المندوب تكاليف انتظار السائق جنيه عن كل دقيقة مع التوقيع في مفكره موجوده مع السائق بالوقت الذي تم ركوب السيارة فيه من المنزل.
5. الرد على التليفون وأن يكون متاحا وفي حالة عدم الرد على التليفون لأي سبب من الأسباب يحتسب اليوم غياب بخصم يومين من الراتب .
- 6- إبلاغ الطبيب الجراح بالأصناف الموجودة لديه وأي نواقص قبل العمليه وفي حالة عدم الإبلاغ يخصم 50% من عمولة بيع العملية.
- 7- انتظار الطبيب اى فترة حسب مايراه الطبيب وفي حالة رفض الانتظار يتم خصم 5 أيام من راتب المندوب.

- 8- المحافظة على الآلات من الكسر والتلف وفي حالة كسر الآلات نتيجة إهمال يتم خصم نصف عمولة البيع وتحمل 50% من قيمة الآلة
- 9- الانتظام في العمل وعمل تقرير كامل لكل عملية وتقديمه للشركة ويلغى عمولة بيع العملية في حالة عدم عمل تقرير كامل.
- 10- عدم الاعتذار عن أى عملية تم التكاليف بها لاي ظروف وفي حالة حدوث ذلك يتم خصم 5 ايام من الراتب ويتم تطبيق نفس الخصم حالة القيام بأجازة بدون موافقة مسبقة.
- 11- ترتيب وغسل الآلات قبل تسليمها لمندوب الشركة بعد العملية ويتم خصم نصف عمولة بيع العملية حالة عدم التسليم للمندوب.
- 12- الالتزام والتفاني والدقة في أداء العمل والمحافظة على سمعة الشركة.
- 13- في حالة قيام المندوب بفتح علبة آلات أو أدوات أو مستلزمات أو تجهيزات خاصة بالشركة بطريقة خاطئة أو فقدها يتحمل مندوب العملية قيمتها بالكامل .
- 14- في حالة شكوى الجراح من مندوب العمليات لعدم كفاءته الفنية أو الأدبية يتم خصم 50% من عمولة بيع العملية.
- 15- مالم يرد به نص في هذه اللائحة يتم الرجوع فيه إلى العقد المبرم.

10.7. Règles de maladie et maternité

Maladie

Lorsque votre état de santé ne vous permet pas de travailler, vous devez prévenir votre employeur le plus rapidement possible, par tous moyens : soit par oral (téléphone), soit par écrit (mail, SMS, ...).

Si votre convention collective ou accord d'entreprise ne fixe pas de délai, l'usage veut que cette information soit donnée à l'employeur dans les **48 heures** suivant le début votre arrêt.

Vous devez justifier cette information en adressant à votre employeur le feuillet n°3 du certificat médical établi par votre **médecin traitant** précisant les dates et motifs de l'arrêt de travail. Vous devez envoyer les feuillets n°1 et n°2 à votre organisme de Sécurité sociale (CPAM ou MSA).

Mode de calcul

Les indemnités journalières (IJ) sont égales à 50 % du salaire journalier de base.

Si vous êtes payé au mois, votre salaire journalier de base est égal au total des 3 derniers salaires bruts perçus avant l'arrêt de travail, divisé par 91,25.

Exemple :

Si vous avez perçu un salaire brut de 2 000 € par mois au cours des 3 mois précédant votre arrêt de travail, vous pourrez obtenir des IJ selon le calcul suivant :

- Salaire brut des 3 derniers mois = 6 000 (2 000 x 3)
- Salaire journalier de base = 65,75 € (6 000 / 91,25)
- IJ = 32,87 € (65,75 € (salaire journalier de base) x 50 %)

Les IJ ne peuvent pas dépasser 51,70 € bruts.

Votre salaire pris en compte pour calculer votre gain journalier de base, est plafonné à 1,8 fois le montant du Smic en vigueur, lors du dernier jour du mois qui précède l'arrêt (soit 3 144,96 € par mois en 2023).

Si vous touchez un salaire supérieur, le calcul de vos IJ sera le suivant :

- Salaire journalier de base = 103,40 € [(3 144,96 € x 3) / 91,25]
- IJ = 51,70 € (103,40 x 50 %)

Montant maximum

Les IJ ne peuvent pas dépasser 51,70 € bruts.

Les IJ sont versées après un délai de carence : Période qui se déroule entre l'ouverture d'un droit et le versement des prestations liées à ce droit de **3 jours**.

Exemple :

En cas d'arrêt à partir du 1er juillet, les IJ sont versées à partir du 4 juillet.

Le délai de carence s'applique à chaque arrêt de travail.

Attention

Il n'y a pas de délai de carence en cas de reprise d'activité entre 2 arrêts de travail n'ayant pas dépassé 48 heures. De même, il n'y a pas de délai de carence en cas d'arrêts de travail successifs dus à une affection de longue durée (ALD) : Maladie grave et/ou chronique ouvrant droit à une prise en

charge à 100 % par l'assurance maladie. Exemples : diabète, cancer, mucoviscidose, infection par le virus de l'immunodéficience humaine (VIH)..

Revalorisation

Si l'arrêt de travail est supérieur à 3 mois, les IJ peuvent être revalorisées (dans la limite du montant brut maximum) en cas d'augmentation générale des salaires.

Règle de Maintien Chez Teknimed

Subrogation seulement si maintien de salaire

Règles du maintien de salaire (convention collective) :

Ancienneté supérieure à 1 an : maintien à 100% dès le premier jour pour l'ensemble du personnel.

Ancienneté inférieure à 1 an : pour les ouvriers et employés ☐ aucun maintien de salaire

Pour les techniciens – agents de maîtrise et cadres ☐ à partir du 4ième jour c'est 75% de maintien

La durée d'indemnisation est de 3 mois par année civile. Ensuite, le maintien est de 0.

Maternité :

Votre salariée enceinte bénéficie d'un congé maternité et d'indemnités journalières versées par la sécurité sociale (IJ). La durée du congé maternité et le montant des indemnités peuvent varier selon sa situation.

CALCUL DE LA DURÉE DU CONGÉ MATERNITÉ

Le congé maternité est d'une durée théorique de 16 semaines mais la durée du congé maternité varie selon le nombre d'enfants attendus, le nombre d'enfants déjà nés et l'état de santé de votre salariée.

Il se compose :

- D'un congé prénatal (avant la date prévue de l'accouchement) de 6 à 12 semaines ;
- D'un congé postnatal (après la date prévue de l'accouchement) de 10 à 22 semaines

LES OBLIGATIONS DE LA SALARIÉE

Votre salariée a deux obligations :

- Vous informer de sa grossesse avant le début de son congé maternité, par courrier ou oralement, en joignant un certificat médical attestant de sa grossesse. Elle doit annoncer les dates présumées du début et de fin de son congé ;
- Déclarer sa grossesse à sa caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et à sa caisse d'allocations familiales (CAF) avant la fin de la 14e semaine de grossesse. Cette démarche lui permet de bénéficier d'une indemnisation pendant toute la durée de son congé maternité.

MAINTIEN DE SALAIRE PENDANT LA DURÉE DU CONGÉ MATERNITÉ

Sous certaines conditions, le congé maternité permet à votre salariée de bénéficier d'une indemnisation, sous forme d'indemnités journalières, durant toute la durée du congé maternité.

Les indemnités journalières peuvent être versées à la salariée directement par sa caisse primaire d'assurance maladie ou par son employeur en cas de subrogation.

L'essentiel

Congé maternité : quelles démarches pour l'employeur ?

Dès le début du congé maternité



Vous devez établir
l'**attestation de salaire**
de votre salariée.



Cette démarche est à effectuer
le plus tôt possible pour ne pas
retarder le versement de ses
indemnités journalières.

COMMENT TRANSMETTRE L'ATTESTATION DE SALAIRE ?



Via **net-entreprises.fr**



Via votre logiciel
de paie certifié



Par **courrier**
en envoyant le formulaire
« Attestation de salaire pour le
paiement des indemnités journalières »
à la caisse primaire d'assurance
maladie de votre salarié(e)

À la fin du congé maternité



QUELS SIGNALEMENTS FAIRE À LA DATE DE REPRISE DE LA SALARIÉE ?

Vous avez déjà opté pour la DSN
(déclaration sociale nominative)

OUI

La **reprise du travail** a eu lieu
à la **date prévue**

Elle doit être
signalée
dans la DSN
mensuelle

La **reprise de travail** a été
anticipée

Elle doit être
signalée dans
les 5 jours
suivant la
reprise dans
une DSN
événementielle

NON

La **reprise du travail** a eu lieu
à la **date prévue**

Aucune démarche à effectuer :
conservez
simplement les
documents
relatifs au congé
maternité de la
salariée

La **reprise de travail** a été
anticipée

Elle doit être
signalée à la
caisse primaire
d'assurance
maladie de la
salariée dans
les 5 jours
suivant la
reprise

Conception : DEXIT

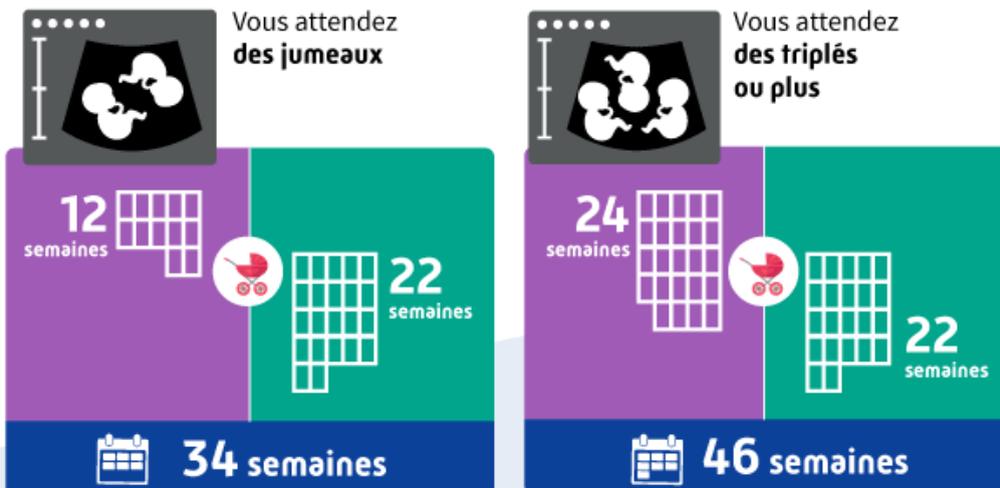
Quelle durée pour votre congé maternité ?

■ Durée du congé prénatal ■ Durée du congé postnatal ■ Durée totale

Grossesse simple



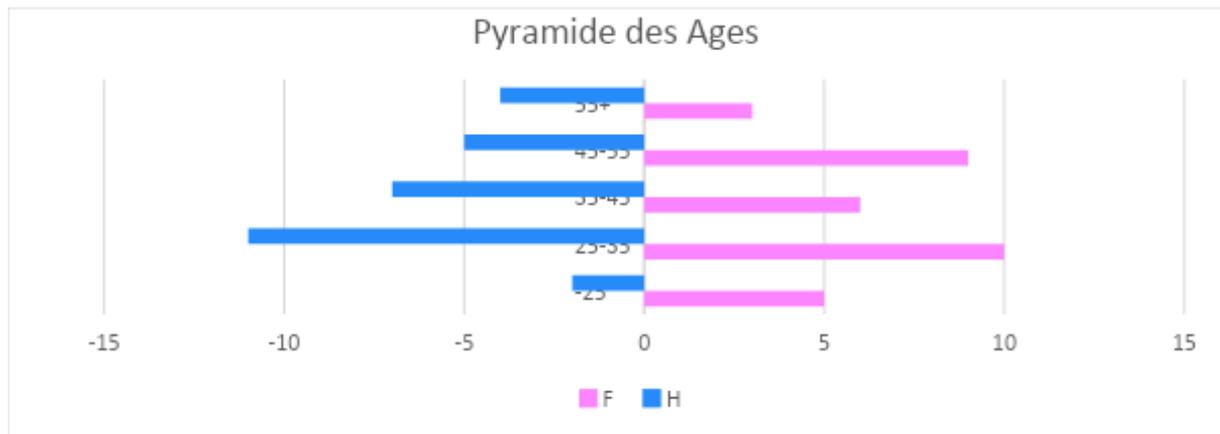
Grossesse multiple



(*) Votre autre enfant est à charge et/ou né viable

(**) Vos autres enfants sont à charge et/ou nés viables

10.8. Pyramides des âges



10.9. Réglementations interieurs à Teknimed

 REGLEMENT INTERIEUR 2018 VFinal.pdf

10.10. Cadre logique général

	Description	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyen de vérification	Hypothèses
But	Maximiser l'efficacité et le succès des entreprises orthopédiques.	1. Chiffre d'affaires et bénéfices de l'entreprise 2. La notoriété de la marque	1. État financier de l'entreprise 2. La part du marché	La concurrence et les crises comme la pandémie et la guerre russo-ukrainienne.
Objectifs spécifiques	1. Favoriser la collaboration et la coordination au sein des entreprises ; 2. Démontrer l'impact de la gestion de la qualité sur la réputation et la confiance des clients ; 3. Gérer les ressources humaines pour promouvoir un environnement de travail harmonieux ; 4. Optimiser la chaîne d'approvisionnement pour garantir une production sans heurts et une distribution ponctuelle.	1. Nombre d'employés qui participent dans les réunions et les conférences. 2. Nombre de clients et quantité vendue de produits. 3. Pourcentage d'employés satisfaits. 4. Nombre de plaintes de la part des clients.	Rapports d'activités et résultats des sondages.	Diversité culturelle et hiérarchique et l'inflation.
Résultats	1. 50 % des employés s'engagent au sein de l'entreprise et communiquent avec l'environnement externe ; 2. L'entreprise obtient au moins une des certifications (MDR, FDA et MDSAP) et validations de qualité ; 3. Minimum 75% des employés sont satisfaits de l'environnement de l'entreprise ; 4. 95% des produits sont bien organisés et arrivent à destination en bonnes formes dans les délais communiqués.	1. Nombre d'employés qui participent dans les réunions et les conférences. 2. Nombre de nouvelles certifications ou renouvellement des anciennes. - Argent dépenses sur les recherches et les validations. 3. Pourcentage d'employés satisfaits. 4. Nombre de plaintes de la part des clients.	- Rapports d'activités; - Résultats des sondages; - et l'état financier de l'entreprise.	-
Activités	Salles de réunion équipées - Ordinateurs - Téléphones - Logiciels - Fonds pour le R&D - Budget pour les certifications - Équipements de production et de zone de stockage - les ressources humaines (employées) - Service clientèle - Élaborer des règlements intérieurs - Salles de pause - Établir un plan de communication	La somme d'argent (qui dépend du pays et du contexte) est mobilisée	- État financier de l'entreprise ; - Fiche d'inventaire.	Inflation ou crise financière

11. Liste des illustrations

Figure 1	Illustration de l'entreprise en tant que boîte noire	7
Figure 2	Les processus concernés par le management de qualité	13
Figure 3	Les fonctions centrales de la gestion des ressources humaines	17

12. Liste des tableaux

Tableau 1	Le service de communication au sein des entreprises étudiées	33
Tableau 2	Le service de RH au sein des entreprises étudiées	36
Tableau 3	Le service de logistique au sein des entreprises étudiées	42
Tableau 4	Analyse PESTEL de la compagnie Global Medical Trading	45
Tableau 5	Analyse PESTEL de la compagnie Implantcast GmbH	46
Tableau 6	Analyse PESTEL de la compagnie Teknimed SAS	47
Tableau 7	Cadre logique général	83