



**COMMENT PÉRENNISER UNE ACTIVITÉ NÉE DE LA CRISE SANITAIRE (COVID-19) :
LE CAS DE XML-MED ?**

Jury :

Promoteur :

Magali HERMAN

Lecteur :

Giseline RONDEAUX

Moniteur :

Timothy HOLLANDER

Mémoire présenté par

Valentina PALAZZO

En vue de l'obtention du

diplôme de

Sales Management en

alternance

Année académique 2021/2022



Executive summary

« Le profit n'est pas la finalité de l'entreprise, mais l'indispensable condition de sa pérennité. C'est aussi la meilleure mesure de son succès. »

Olivier Lecerf (1929 – 2006), chef d'entreprise français.

Il fut le PDG du groupe de BTP Lafarge.

Comme le souligne cette citation, la pérennisation d'une activité, est la meilleure mesure de son succès.

XML-MED, est une activité spécialisée dans l'importation et la commercialisation d'équipements de protection individuelle. Cette dernière, doit sa naissance, à la forte demande engendrée par la crise du Covid-19. De ce fait, ce mémoire, aura pour but de trouver des solutions et recommandations quant à la pérennisation de cette activité.

La première partie, sera consacrée à la présentation de la littérature liée à notre question de recherche. Ensuite, nous retrouverons une description de l'activité d'XML-MED, du secteur des équipements de protection individuelle et nous terminerons cette partie, avec une analyse de marché, les 5 forces de Porter et une analyse de l'activité, avec la SWOT. Pour continuer, nous traiterons à l'aide d'entretiens, les témoignages des acteurs interne et externe à la branche d'activité médicale. Enfin, nous exposerons quelques solutions et recommandations dans l'optique de pérenniser l'activité d'XML-MED.

Mots-clés : Covid-19, Pérennisation, Pic d'activité, Stratégie commerciale.

« Profit is not the goal of a company, but the indispensable condition for its survival. It is also the best measure of its success. »

Olivier Lecerf (1929 - 2006), French business leader.

He was the CEO of the Lafarge construction group.

As this quote underlines, the perpetuation of an activity is the best measure of its success.

XML-MED is an activity specialized in the importation and commercialization of personal protective equipment. The latter, owes its birth, to the strong demand generated by the Covid-19 crisis. Therefore, the purpose of this thesis is to find solutions and recommendations for the perpetuation of this activity.

The first part will be dedicated to the presentation of the literature related to our research question. Then, we will find a description of XML-MED's activity, of the personal protective equipment sector and we will end this part with a market analysis with Porter's 5 forces and a business analysis with the SWOT. To continue, we will deal with interviews, testimonies of internal and external actors of the medical branch of activity. Finally, we will expose some solutions and recommendations in order to perpetuate the activity of XML-MED.

Keywords: Covid-19, Sustainability, Business peak, Business strategy.

Remerciements

C'est avec une immense fierté que je sou mets ce dernier travail à HEC Liège. Ces deux années m'auront énormément apporté tant sur le plan personnel que professionnel. Je tiens donc à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de cette thèse de master.

Dans un premier temps, je voudrais remercier le corps enseignant de l'École de gestion de l'Université de Liège, Madame Wouters et Monsieur Pironet, coordinateurs du Master en Sales Management en Alternance.

Madame Herman (promotrice de stage) et Madame Rondeaux (superviseuse du stage) tout particulièrement pour leur disponibilité, bienveillance, patience et surtout pour leurs judicieux conseils qui m'ont aidée tout en contribuant à alimenter ma réflexion.

Madame May (ancienne Head of sales) et Monsieur Hollander (Head of sales) qui m'ont accueillie dans leur équipe, qui ont partagé leur savoir-faire, leurs connaissances, leur confiance et m'ont donné ces responsabilités tout au long de mon stage en immersion professionnelle. Ils m'ont tous deux permis d'acquérir une grande expérience et de prendre part d'une belle manière à la vie entrepreneuriale.

Je souhaite également remercier les interviewés qui ont accepté de répondre à mon sondage créé dans le cadre de ce travail. Ils m'ont permis de mieux comprendre le sujet traité et y ont ajouté des éléments cruciaux.

Mes collègues universitaires pour leur aide, leurs bons conseils et échanges de bons procédés ainsi que pour leur soutien moral.

Enfin, je manifeste ma reconnaissance à ma maman, ma famille et mes amis pour leur soutien constant et leurs encouragements.

« Ceux qui réussissent du premier coup feront de bons employés tandis que ceux qui échouent et apprennent de leurs erreurs feront de bons managers ! »

Bastien Éric COUCKE - Étudiant MSMA

Table des matières

1. LEXIQUE	9
2. INTRODUCTION	11
2.1. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	11
2.2. OBJECTIF DE L'ÉTUDE	12
2.3. MÉTHODOLOGIE	13
3. LA REVENUE DE LITTÉRATURE	14
3.1. UN CONTEXTE DE CRISE EXOGÈNE INFLUENÇANT LES ENTREPRISES	14
3.1.1. UN CONTEXTE EMPIRIQUE D'ACTUALITÉ : LA PANDÉMIE DE LA COVID-19	14
3.1.1.1. Définition	14
3.1.1.2. Qu'est-ce que la Covid-19 ?	15
3.1.1.3. Pourquoi parle-t-on de crise sanitaire ?	16
3.1.2. COVID-19 : UNE CRISE HUMAINE, ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE	16
3.1.3. IMPACT SUR LES ENTREPRISES NOTAMMENT CELLES DANS LE SECTEUR DU « PARAMÉDICAL »	17
3.1.4. QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LANCER UN PROJET ?	19
3.2. COMMENT REBONDIR APRÈS UN PIC D'ACTIVITÉ ?	21
3.2.1. PRÉAMBULE	21
3.2.2. PIC D'ACTIVITÉ	21
3.2.2.1. Définition	21
3.2.2.2. Quelles sont les raisons de ce(s) pic(s)	22
3.2.2.3. Avantages et inconvénients	22
3.2.3. QUELLE DÉMARCHE SUIVRE APRÈS CETTE HAUSSE ?	23
3.3. PÉRENNISATION D'UNE PME	24
3.3.1. STRATÉGIE ADAPTATIVE	25
3.3.2. STRATÉGIE PROACTIVE	27
4. CAS PRATIQUE : XML-MED	31
4.1. XML-MED	31
4.1.1. CRÉATION	32
4.1.2. SECTEUR D'ACTIVITÉ : MISSION/VISION/VALEURS	32
4.1.3. CIBLE	35
4.1.4. PRODUITS PROPOSÉS	37
4.1.5. ORGANIGRAMME	38
4.1.6. QUELQUES CHIFFRES	39
4.2. ÉQUIPEMENT DE PROTECTION INDIVIDUELLE	40
4.2.1. SECTEUR DES EPI	40
4.2.2. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS	48
4.3. 5 FORCES DE PORTER	48
4.4. ANALYSE SWOT	50
4.5. SYNTHÈSE	54
4.5.1. EXPLICATION DE LA PROBLÉMATIQUE	54

5. MÉTHODOLOGIE	56
5.1. DESIGN DE LA RECHERCHE	57
5.2. SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON	57
5.3. PROCESSUS DE RECHERCHE	58
6. ANALYSE DES RÉSULTATS	59
6.1. QUESTIONNAIRE DES AGENTS INTERNES À L'ENTREPRISE	59
6.2. QUESTIONNAIRE DES AGENTS EXTERNES À L'ENTREPRISE	63
6.3. CONCLUSION DES DEUX QUESTIONNAIRES	66
7. INTERPRÉTATION ET RECOMMANDATIONS	68
8. CONCLUSION	73
9. BILAN RÉFLEXIF	74
BILAN RÉFLEXIF DES APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES ACQUISES	74
1. PREMIÈRE ÉTAPE – PHASE DE PLANIFICATION, PRÉPARATION	74
2. DEUXIÈME ÉTAPE – PHASE DE RÉALISATION, DÉVELOPPEMENT ET DE MISE EN ŒUVRE.	77
3. TROISIÈME ÉTAPE – PHASE DE VÉRIFICATION, DE CONTRÔLE.	79
4. QUATRIÈME ÉTAPE – PHASE D'AMÉLIORATION, D'AJUSTEMENT.	81
CONCLUSION	82
10. BIBLIOGRAPHIE	84
11. ANNEXES	91

Liste des tableaux, figures et encadrés

Figure 1 : image représentant des Community Face Masks commercialisé par Masks For Belgium.

Figure 2 : schéma représentant les deux catégories de produit commercialisé par XML-MED.

Figure 3 : sigle du secteur agroalimentaire.

Figure 4 : schéma représentant l'organigramme d'XML-MED.

Figure 5 : graphique de l'évolution du chiffre d'affaires d'XML-MED.

Figure 6 : tableau des catégories de risques des EPI.

Figure 7 : sigle représentant les EPI pour la tête.

Figure 8 : sigle représentant les EPI pour les yeux.

Figure 9 : sigle représentant les EPI pour le visage.

Figure 10 : sigle représentant les EPI des voies respiratoires.

Figure 11 : sigle représentant les EPI pour les oreilles.

Figure 12 : sigle représentant les EPI pour les mains.

Figure 13 : sigle représentant les EPI pour les pieds.

Figure 14 : sigle représentant les EPI pour le corps.

Figure 15 : graphique représentant les 5 forces de Porter.

Figure 16 : les étapes pour faire le diagnostic de l'activité de l'entreprise à reprendre.

Liste des annexes

Annexe 1 : lettre de recommandation de Maggie De Block

Annexe 2 : catalogue XML-MED

Annexe 3 : questionnaire et retranscription de l'étude interne

- 3.A : questionnaire interne
- 3.B : retranscription des réponses

Annexe 4 : questionnaire et retranscription de l'étude externe

- 4.A : questionnaire externe
- 4.B : retranscription de l'étude externe

1. Lexique

B2B : Business to Business ;

B2C : Business to Customer ;

B2G : Business to Government ;

CA : Chiffre d'affaires ;

CDG : Centre de gestion ;

CE : Les lettres "CE" apparaissent sur de nombreux produits commercialisés sur le marché unique étendu de l'Espace économique européen (EEE). Elles signifient que les produits vendus dans l'EEE ont été évalués pour répondre à des exigences élevées en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement¹ ;

CEN: Comité européen de normalisation ;

CENELEC: Le comité européen de normalisation électrotechnique ;

CEO : Chief Executive Officer – Directeur général ;

CNS : Conseil Nationale de Sécurité ;

Covid-19 : *Coronavirus Disease 2019* ;

EPHEC : École Pratique Hautes Études Commerciales ;

EPI : Équipements de protection individuelle ;

¹ Définition du mots « CE » sur un site officiel de l'Union européenne – Consulté le 23 juillet 2022.
https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en

ETSI : L'Institut européen des normes de télécommunication ;

MSMA : Master Sales Management en Alternance ;

OEN : Organismes européens de normalisation ;

OMS : Organisation Mondiale de la Santé ;

PCR : Polymerase chain reaction - Réaction en chaîne par polymérase ;

PME : Petite ou moyenne entreprise ;

SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats ;

UWE : Union Wallonne des Entreprises.

2. Introduction

2.1. Contexte et problématique

Dans un monde totalement impacté, où la crise sanitaire n'est toujours pas terminée, où les cas positifs ne font qu'augmenter et où la maladie ne cesse d'évoluer, l'économie mondiale fut elle aussi fortement touchée. Mais quelles influences/conséquences cela a-t-il sur nos commerces et entreprises ?

Vous l'aurez remarqué, bons nombres de commerces mirent la clé sous la porte ces dernières années. La préservation des commerces et des emplois fut un des problèmes majeurs de cette crise, se traduisant notamment par des fermetures d'entreprises et une considérable perte d'emploi. Ces derniers ont été confrontés entre autres à la dureté des mesures imposées par le gouvernement. *Statbel, office belge des statistiques*, nous informe d'ailleurs sur le nombre de faillites enregistré en juin 2022. Celui-ci serait encore plus élevé que ceux du même mois en 2021 (+75,9%), 2020 (+61,5%) et 2019 (+6,7%) avec 1082 faillites répertoriées en juin 2022². Voici une preuve qu'aujourd'hui les entreprises et l'économie sont encore affaiblies par cette crise.

Contrairement aux entreprises complètement impactées par cette crise sanitaire, d'autres ont pu faire comme XML et se sont réinventées, ont su saisir l'opportunité de changer et de s'adapter ou tout simplement, naitre de cette pandémie. Mais, qu'en est-il de ces entreprises ? Auront-elles la force de rester sur le marché une fois celui-ci stabilisé ?

C'est à cette problématique qu'est actuellement confronté **XML-MED**. En effet, Basile BOELS a saisi l'opportunité qui s'offrait à lui avant même que la pandémie de la Covid-19 arrive jusqu'en Belgique. De ce fait, une nouvelle activité a vu le jour pour répondre à un nouveau besoin qui était sur le point d'arriver dans notre pays. Sur le marché depuis quelques années seulement, il a été constaté rapidement une stagnation dans l'évolution de l'activité et une très forte concurrence. Ainsi, l'envie de pérenniser son activité et de rester présent sur le marché est très fortement présente. C'est dans ce contexte que ce travail a été réalisé, dans

² « Faillites mensuelles ». (2022, 19 août). Statbel
<https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles>

l'optique de répondre à la question suivante : **COMMENT PÉRENNISER UNE ACTIVITÉ NÉE DE LA CRISE SANITAIRE (COVID-19) : LE CAS DE XML-MED ?**

Mais pour y répondre, y a-t-il une stratégie à mettre en place, des moyens ou des méthodes pour se différencier des concurrents actuels ? Faut-il réorganiser l'activité en entier ? Faut-il apporter du changement dans le fonctionnement interne ?

2.2. Objectif de l'étude

La finalité de ce mémoire est de comprendre comment XML-MED, entreprise née de la crise pandémique, peut faire pour pérenniser son activité une fois la crise sanitaire terminée. Nous tenterons à travers ce mémoire de répondre aux quelques questions énoncées dans la partie ci-dessus en essayant de comprendre ce qu'est la Covid-19 et en essayant de comparer les impacts et opportunités que celle-ci aura eus et a encore aujourd'hui sur les entreprises. De plus, nous analyserons ce qu'est un pic d'activité et tenterons de découvrir quel est le modèle ou quelle est la stratégie qui permet la pérennisation d'une activité.

L'objectif de cette étude ne sera pas d'apporter des réponses exactes aux problèmes d'XML-MED ni même d'analyser l'impact de la Covid-19 sur toutes les entreprises. Nous sommes plutôt dans l'optique d'apporter des pistes d'amélioration et de développement à l'entreprise quant à son activité.

La question de recherche qui découle de cette étude se formule de la manière suivante :

« Quelle stratégie l'entreprise XML-MED doit-elle mettre en place pour pérenniser son activité commerciale ? »

La crise de la Covid-19, les pics d'activités et la pérennisation des entreprises sont des sujets qui se complètent et qui font un peu partie de l'actualité.

Choisir de pérenniser son entreprise est une décision qui pourrait être prise à tout moment par n'importe quelles entreprises tandis que mettre en œuvre une stratégie pour une entreprise impactée par une crise économique due à une crise sanitaire est plutôt un sujet inédit qui pourrait attirer l'attention d'autres sociétés ayant elles aussi subi le même sort qu'XML-MED.

Par ailleurs, cette étude prend également en compte l'avis des agents internes et externes à l'entreprise. Le but du questionnaire interne est de découvrir la satisfaction des travailleurs ou anciens travailleurs quant à leur travail au sein de l'entreprise et leur évaluation du marché des EPI. Le questionnaire externe consiste quant à lui à découvrir dans quelle mesure la crise sanitaire a influencé le processus d'achat et le choix des fournisseurs. Cela nous fournira un diagnostic et nous donnera l'opportunité de fournir des recommandations les plus adéquates qui soient.

2.3. Méthodologie

Pour analyser et répondre à la problématique, une méthodologie précise sera suivie. D'une part, nous examinerons la *littérature* consacrée à un contexte d'actualité, la crise sanitaire et son impact sur le monde entrepreneurial et, plus précisément, sur les entreprises « paramédicales ». Cette récolte d'informations sera basée sur des articles et documents scientifiques ainsi que sur des documents d'organismes officiels. Nous mettrons également en lumière les modèles et possibilités qu'a une entreprise pour rebondir après un pic de son chiffre d'affaires sur un certain laps de temps à l'aide de références que nous trouverons aussi dans des documents et travaux écrits par des professionnels dans le secteur.

Nous avons l'espoir, par cette revue de littérature, de pouvoir confronter ces écrits à la réalité du terrain en incorporant à ce travail une étude exploratoire afin de mieux comprendre l'influence de la Covid-19 sur nos organisations et leur fonctionnement.

D'autre part, nous interrogerons dans la deuxième partie de ce mémoire les différents acteurs ayant contribué à la progression d'XML-MED. Nous avons réalisé deux études qualitatives. La première enquête concerne les acteurs internes à l'activité (anciens et travailleurs actuels) dans le but d'avoir leur avis sur le secteur des équipements de protection individuelle, leur ressenti face à son évolution et de connaître leur recommandation face à cette activité. La seconde étude consiste quant à elle à découvrir auprès des clients d'XML-MED le processus d'achat et processus du choix des fournisseurs qu'ils ont et à comprendre dans quelle mesure la crise sanitaire les a influencés.

3. La revue de littérature

Notre intention étant de rendre cette lecture agréable et compréhensible, nous mettons en avant par cette littérature et à travers différents ouvrages, articles et documents les principaux éléments de contextualisation qui touchent à notre objet de recherche.

Dans un premier temps, nous allons apporter des éléments d'information sur la pandémie Covid-19, son effet sur notre vie, environnement et économie, ses conséquences sur les entreprises paramédicales. Ensuite, nous continuerons notre revue de littérature sur les pics d'activités et leurs raisons. Pour finir, nous terminerons par donner les stratégies, modèles et possibilités qu'a une PME pour rebondir après un pic et pérenniser son activité.

3.1. Un contexte de crise exogène influençant les entreprises

3.1.1. Un contexte empirique d'actualité : la pandémie de la Covid-19

3.1.1.1. Définition

Pandémie : nous connaissons tous ce mot, mais que veut-il vraiment dire ? Nous avons en effet eu l'habitude de l'entendre, mais très peu d'individus connaissent réellement sa signification. Le dictionnaire Larousse³ nous donne un préambule de la définition, à savoir « Épidémie étendue à toute la population d'un continent, voire au monde entier ».

Adrien Denèle, scientifique, vient compléter cette description. Selon lui, le terme « pandémie » provient de deux mots grecs : *pan*, qui signifie « le tout » et *démos*, « la population ou le peuple ».

Une pandémie pourrait donc se décrire comme une maladie qui concerne « tout le monde » (Denèle, 2020).

Ce mot sera donc utilisé lorsqu'une épidémie est répandue sur plusieurs continents et impactant une partie importante de la population mondiale (Daniel, 2021).

Mais dans ce cas, qu'est-ce qu'une épidémie ? C'est la diffusion d'une maladie qui, contrairement à la pandémie, ne se limite qu'à une région géographique particulière.

³ Larousse. (s.d). Pandémie. Dans *Larousse*.
<https://www.larousse.fr>

Nous pouvons ainsi affirmer qu'une pandémie est une épidémie, mais que toutes les épidémies ne sont pas spécialement des pandémies. Une épidémie est une pandémie « en devenir » de par sa facilité de propagation (Denèle, 2020).

Par ailleurs, si un agent infectieux (le Choléra par exemple) circule de manière permanente dans une population, alors il sera qualifié d'endémique, à savoir une « maladie qui sévit et persiste dans un pays » (Daniel, 2021).

3.1.1.2. Qu'est-ce que la Covid-19 ?

Le 31 décembre 2019, l'OMS⁴ apprenait l'existence d'un foyer épidémiologique de « pneumonie virale » à Wuhan, République démocratique de Chine. Il s'avèrera par la suite qu'il s'agissait d'une maladie respiratoire portant le nom de Covid-19 ou « *Coronavirus Disease 2019* ». Il s'agit d'un nouveau virus de la famille des *Coronaviridae*, le SARS-CoV-2 (Kern, s.d.). Qualifiée de Zoonose, elle fut transmise de l'animal à l'homme. Le réservoir animal persistant, ces maladies ne peuvent être éradiquées et seront inévitables dans le futur si nous ne revoyons pas notre relation avec le monde naturel, ne protégeons pas leur habitat et ne réglementons pas le commerce des espèces sauvages (Borzée et al., 2020).

Est-ce l'une des raisons pour lesquelles la Covid-19 se rependit aussi rapidement ?

C'est difficile à dire. L'une des principales caractéristiques de cette pandémie est la quantité massive d'informations associée à l'évolutivité inégalée des informations, qu'elles proviennent des experts scientifiques, médicaux, des décideurs ou entre pays. Les caractéristiques épidémiologiques ne sont pas encore bien définies : variabilité des présentations cliniques, contagiosité élevée de cas asymptomatiques, controverse sur la durée de persistance du virus sur les surfaces inertes, rapidité de la progression à travers des clusters et durée des périodes d'incubation (El-Hage et al., 2020).

⁴ Organisation mondiale de la santé. (s.d). « *Pandémie – Maladie à coronavirus (COVID-19)* ». Dans Organisation mondiale de la santé.
<https://www.who.int/fr>

3.1.1.3. Pourquoi parle-t-on de crise sanitaire ?

Qu'est-ce qu'une crise sanitaire ? Une crise sanitaire est souvent considérée comme faisant référence à une crise dans laquelle une menace à grande échelle surgit soudainement et perturbe tout sur son passage, créant chaos et confusion.

Si la crise actuelle (Covid-19) semble assez bien correspondre à cette description, le nombre de crises sanitaires survenues au cours des dernières décennies montre avant tout que l'ampleur, en termes de nombre de victimes, n'est pas une caractéristique essentielle de ces crises (Gaille & Terral, 2021).

Quant au déclenchement brusque des crises, il ne se prête pas non plus à l'analyse : si l'urgence est un élément constitutif de toute crise, c'est moins une urgence provoquée par l'événement qu'une urgence apportée par les médias, acteurs sociaux ou institutions en charge de la gestion de crise.

Par ailleurs, la surveillance sanitaire tend à « chroniciser » les crises, en détectant les menaces et y faisant face de plus en plus tôt. *Si les crises sanitaires ne se caractérisent ni par l'ampleur, ni par l'urgence du risque, reste le chaos.* Une crise perturbe, elle désorganise la société et, d'ailleurs, une partie de la gestion de la crise en cours sera consacrée au maintien ou à la restauration d'un certain ordre social.

Cet aspect est certainement le plus pertinent dans la perception générale des crises sanitaires. Il nous rappelle que ces crises ne sont jamais « seulement » sanitaires. Elles sont aussi liées à l'économie, au social et au politique (Gaille & Terral, 2021).

3.1.2. Covid-19 : une crise humaine, économique et environnementale

Au cours de ces dernières années, nous avons subi, suite à la Covid-19, des conséquences tant au niveau économique qu'au niveau social. À travers le globe, des mesures telles que le confinement furent envisagées dans le but de limiter la propagation et transmission de ce virus (Koenig, 2020). La vie des citoyens s'est donc vue bouleversée par ce changement soudain qui les obligea à rester renfermés. Certaines de ces personnes ont été affectées par la solitude, le changement organisationnel du foyer, le manque de sociabilisation, leur mode de travail, mais également leur vie en général (Union Wallonne des entreprises, 2020).

Des choses simples de la vie, comme faire les courses, ont été perturbées et difficiles suite à, entre autres, un manque de provision et de stock démontrant une économie déjà affaiblie par la situation.

Ce lock down a donc affecté l'économie mondiale. Ce fut et c'est encore actuellement la crise économique et financière la plus violente jamais connue auparavant ; une véritable récession économique qui présage certainement une inscription dans la durée. Contrairement aux autres crises nées et se propageant directement dans la sphère économique, la Covid-19 peut être qualifiée d'exogène, car elle ne fait pas suite à un déséquilibre dans le système économique, mais résulte d'un événement externe ayant pour conséquences des contraintes de santé (Ajili, 2020).

Par ailleurs, alors que tout autour de nous se dégradait à une vitesse surprenante, l'environnement se ressaisissait. En effet, réinvestissement des territoires par les animaux, reproduction de certaines espèces, diminution des émissions de gaz à effet de serre, amélioration de la qualité de l'air, tous ces aspects ont diminué les impacts négatifs de cette crise. Néanmoins, nous devons nous poser les bonnes questions. Ces effets positifs ne masquent-ils pas les alarmes qui, quant à elles, ne cessent de retentir ? Qu'en sera-t-il des effets post-Covid-19 ? Les impacts sur l'environnement vont-ils s'aggraver ? Qu'en sera-t-il des déchets de masques ou d'autres protections utilisés lors de la pandémie (V. aussi A. Van Lang cité dans PEYEN Loïc, 2020) ? Il est clair qu'il demeure encore énormément d'incertitudes et de questions quant aux effets à moyen et long terme des résultats de cette crise sur l'environnement.

3.1.3. Impact sur les **entreprises** notamment celles dans le secteur du « paramédical »

La crise sanitaire a impacté quasi la totalité des entreprises à travers le monde, entraînant des conséquences économiques très lourdes (Dai, 2020 cité dans Koenig, 2020). Mais qu'est-ce qui les affecte vraiment ? Le déséquilibre de l'offre et la demande, le ralentissement sans précédent de l'activité économique, les pénuries de personnel et la baisse des exportations en seraient les conséquences. Les premières cibles de cette crise sont les petites et moyennes entreprises (PME) qui sont plus à risque des faillites et problèmes de liquidité (Union Wallonne des Entreprises, 2020).

Nous avons pu constater une différence notable entre les branches d'activités lors de la pandémie. En effet, certains secteurs d'activités ont été beaucoup plus impactés que d'autres. Contrairement à l'Horeca ou encore au secteur artistique, les secteurs qui bénéficieraient de la crise sanitaire seraient les commerces de gros et de détail, les grandes entreprises de transport et les services administratifs, de soutien et de santé⁵.

Si la majorité des entreprises souffrent de cette pandémie et sont, pour la plupart, fortement impactées, des sociétés productrices de biens et services répondant aux besoins de la société durant la pandémie étaient quant à elles mises en avant (Crane & Matten, 2021).

D'ailleurs, le secteur des soins de santé fut reconnu comme l'une des parties prenantes les plus « essentielles » (Crane & Matten, 2020).

Ces dernières années, le marché médical est en pleine effervescence. Les professionnels de la santé ont été et sont encore la cible des distributeurs. « Monsieur et Madame tout le monde », soucieux de leur hygiène, sont également des cibles secondaires. D'ailleurs, la crise du SRAS-COV-2 a mis en lumière certains consommables médicaux pour lutter contre la pandémie comme : les masques, les blouses ou encore les gants jetables. Des produits dont la demande a explosé en un très court laps de temps, favorisant ainsi les entreprises revendeuses de ces équipements (pharmacies et grandes surfaces)⁶.

Pourtant, après plus de trois ans de crise, l'activité économique reprend progressivement. Alors que les entreprises sont toujours confrontées à la hausse des coûts des composants, à la pénurie de personnel et au manque de demande, nous pouvons entrevoir des pistes d'amélioration (Union Wallonne des Entreprises, 2021).

⁵ « Les secteurs 'gagnants' et 'perdants' de la crise sanitaire » (2020), sur le site *LOOK & FINE*. Consulté le 21 juillet 2022. {Site Web}

<https://www.lookandfin.com/fr/actualite/secteurs-gagnants-et-perdants-de-la-crise-sanitaire>

⁶ « L'actualité du marché médical et son retour à la normal » (2021) sur la page *Biosample*. Consulté le 21 juillet 2022. {Blog}

<https://www.biosample.fr/fr/blog/actualite-marche-medical-et-retour-normal>

3.1.4. Quelles opportunités pour lancer un projet ?

Nous entendons souvent parler des points négatifs d'une crise sur l'économie et les commerces, mais nous n'entendons pas assez souvent de discussions quant aux points positifs et opportunités que celles-ci peuvent également nous offrir (Laroche, 2022).

En effet, les crises économique et, dans ce cas-ci, la crise de la Covid-19 qui impacta fortement l'économie mondiale peut dans un sens aussi offrir aux entrepreneurs et certains commerçants plusieurs types d'opportunités.

On ne le penserait pas, mais la crise est souvent un vecteur de croissance. En effet, il serait démontré que la capacité à repérer les opportunités et à proposer des solutions innovantes en pleine récession économique sont des éléments qui sont bien plus déterminants dans la réussite d'une start-up qu'en période d'essor économique (Laroche, 2022).

Opportunité de reprise d'une affaire existante

De nombreuses entreprises ont fait faillite soit parce que celles-ci n'arrivaient pas à assumer leurs charges, soit parce qu'elles étaient déjà fragiles avant le premier confinement et l'arrêt obligatoire des activités leur aura porté le coup de grâce. Les entreprises les plus fragilisées par cette crise ont surtout été celles ayant eu l'obligation de fermer complètement leurs activités (secteur Horeca, secteur de la culture et les métiers de contact). Ainsi, dans de nombreux secteurs d'activités, même si les entreprises répondent toujours à la demande du marché, elles sont vendues. À ce titre, ces entreprises conservent un réel potentiel et présentent une énorme opportunité pour les acquéreurs potentiels. Cependant, saisir cette opportunité nécessite désormais une recherche en profondeur du secteur en question.

« Un ingénieur français, qui souhaitait changer de vie, a senti le nouvel âge d'or du circuit court et a racheté une épicerie à vendre dans une grosse commune de 4.000 âmes en pleine crise du Covid-19. Il a ajouté une nouvelle gamme de produits et de nouveaux services (comme la livraison à domicile pour les seniors). Les habitants ont été nombreux à répondre permettant de multiplier par trois le chiffre d'affaires de son prédécesseur. Ce sera aussi le cas dans de nombreux autres secteurs d'activité. Des entreprises seront à vendre alors même qu'elles répondent encore à un besoin du marché. Ces entreprises conservent donc un réel potentiel et offrent une opportunité énorme à des candidats repreneurs. Mais saisir l'opportunité

nécessitera, dès maintenant, une recherche dans le secteur qui correspond adéquatement aux capacités du repreneur » (Legrain, 2020).

Opportunité de création de son entreprise

Il fut prouvé, à travers plusieurs études menées auprès d'entreprises, que 57% des entreprises faisant partie de la liste des **Fortune 500**⁷ (2009) avaient été créées en période de récession économique (Legrain, 2020).

Le Belge et économiste Geert NOELS est un bel exemple de cet exploit. Il créa sa société *private banking* ECONOPOLIS lors de la crise financière de 2009. En 2020, il lança TWAIN, un nouveau service de gestion qui fonctionne en ligne (Legrain, 2020).

Les crises font apparaitre de nouveaux besoins auxquels certaines entreprises arrivent à répondre et auxquelles d'autres n'y arrivent pas laissant l'opportunité à certains entrepreneurs de créer leur business (Legrain, 2020).

Par exemple, la crise sanitaire aura apporté de nouveaux besoins aux entreprises. En effet, des outils de communication ont été utilisés pour les réunions à distance, des formations en visioconférences pour les institutions quelle qu'elles soient (Legrain, 2020).

Opportunité de développement/d'innovation/de pivot de son entreprise

Pour de nombreux entrepreneurs, cette crise était et est encore l'occasion de se réinventer. Des projets qui prennent une toute nouvelle direction, un business model complètement revu... Bref, un environnement qui oblige nombre d'entre nous à « se réinventer » et à innover dans nos activités. On peut aussi observer que de nombreuses entreprises, de nombreux entrepreneurs ont des « out of the box » pour des projets sur lesquels ils n'ont pas le temps de travailler.

La crise oblige tous les (futurs) entrepreneurs à agir ! Impossible de maintenir le statu quo dans cette situation... Alors, laissez-vous inspirer, laissez-vous tenter, ne vous laissez pas aller !

⁷ « Global 500 », Fortune
<https://fortune.com/global500/>

3.2. Comment rebondir après un pic d'activité ?

3.2.1. Préambule

Nombreuses sont les entreprises qui, pendant et après la pandémie de Covid-19, ont subi une baisse de leur activité. *Insee* nous informe que, lors du confinement, quatre entreprises sur cinq estimaient avoir subi, en 2020, entre 10 et 50% de baisse dans leur activité par rapport à l'année précédente (*Insee*, 2020). La situation n'allant pas en s'améliorant, avant même l'annonce d'un deuxième confinement, les perspectives de progrès n'étaient malheureusement pas optimistes avec une baisse prévue de plus de 10% du chiffre d'affaires moyen sur le second semestre de 2020 (*Insee*, 2020).

À l'autre bout du spectre, certaines sociétés, bien que plus rares, ont vu leur activité augmenter pendant le confinement. Certaines d'entre elles s'en sont sorties en s'adaptant à ce nouvel environnement en modifiant des aspects comme leur offre, leur gamme de produits/services, etc.

Ceci est le cas extrême des entreprises durant la crise pandémique qui pendant presque 3 ans ne furent pas épargnées. Cependant, les entreprises connaissent, et ce depuis toujours, des baisses et des hausses d'activités au cours de leur vie. Par cette littérature, nous essaierons de déterminer quelles sont les causes de ces pics, quelle démarche suivre dans le but de conserver cette hausse et quel(le)s sont les stratégies et/ou modèles à suivre pour rebondir après ce style d'augmentation.

3.2.2. Pic d'activité

3.2.2.1. Définition

Un pic d'activité correspond à une période lors de laquelle les commerçants et les entreprises doivent faire face à une forte augmentation de la demande. Cette demande se trouve être bien plus importante que durant le reste de l'année.

Aujourd'hui, les entreprises doivent parfois faire face à des pics d'activité qui sont dits : imprévus et sur une durée indéterminée (Lemos cité dans Goudenhooff, 2016). Cela signifie qu'ils peuvent survenir à n'importe quel moment et ne sont pas toujours positifs pour les

entreprises qui, quant à elles, doivent anticiper davantage. De plus, les clients sont les principaux décideurs et ont beaucoup plus de pouvoir⁸.

3.2.2.2. Quelles sont les raisons de ce(s) pic(s)

Ce(s) pic(s) d'activité ou également appelé(s) pic(s) de ventes se caractérisent par une activité commerciale intense qui arrive une ou plusieurs fois par an. Nous pouvons dire qu'il s'agit de saisonnalité des ventes (Marie Jehanne, 2021). Par ailleurs, certains de ces pics sont attendus. En effet, les pics saisonniers sont le plus souvent liés à des jours fixes : pour Noël, le Jour de l'an, la Saint Valentin, fête des mères, des pères, mais également pour des jours comme celui qui est organisé pour la Black Friday (Janody, 2020).

3.2.2.3. Avantages et inconvénients

Nous pourrions penser qu'il n'y a que des avantages aux pics d'activité et que, vu que cela rapporte de l'argent à l'entreprise, il n'y a pas d'inconvénients. Au contraire, voici ci-dessous quelques avantages et inconvénients les plus flagrants quant à ces pics d'activité.

Avantages :

- Augmentation des demandes
- Augmentation des ventes
- Augmentation du chiffre d'affaires
- Développement de la satisfaction des clients
- Développement de la fidélisation des clients.

Inconvénients :

- Les commerces sont souvent en manque d'effectifs
- Manque de préparation des commerces
- Difficultés à gérer/prévoir les stocks
- Demande beaucoup de travail d'analyse de l'activité postérieurement et antérieurement au pic.

⁸ Définition : « Pic d'activité ». Dans ANDJARO
<https://www.andjaro.com/blog/6-solutions-pour-faire-face-a-un-pic-dactivite>

3.2.3. Quelle démarche suivre après cette hausse ?

Une fois le rush du pic d'activité terminé, il reste quelques démarches à suivre. En effet, il est important de faire une analyse post-pic afin de déterminer quels sont les points positifs de cette période et quels seront les points à améliorer. Ce processus permettra d'anticiper l'année suivante et de partir sur de bonnes bases (Giraud, s.d.).

Attention, si nous voulons que tout se passe bien, il ne faut pas brûler les étapes. Il serait plus facile de trouver le fil conducteur des actions à mener et de suivre ce fil avec précaution. Ainsi, avant de clôturer la fin d'un pic, il faut se poser les bonnes questions et faire des listes des problèmes et bonnes choses rencontrés pendant cette période. De plus, préparer un guide à suivre permet de simplifier et d'accélérer la mise en place et les processus pour les prochains pics.

Dans ce sens, il serait aussi intéressant d'organiser des réunions afin de savoir comment l'équipe s'est sentie face à cette période, comment ont-ils trouvé leurs horaires, leurs tâches, quels changements voient-ils pour l'année suivante, etc. Les travailleurs se sentiront concernés par ces pics d'activités et auront plus envie d'y participer (Sève, 2012).

3.3. Pérennisation d'une PME

Si le maintien d'une organisation constitue une vision possible de la pérennité de l'entreprise, celle-ci prend diverses formes. Plus précisément, nous pouvons distinguer deux grandes familles de pérennité (Mignon, 1998, 2000).

Nous retrouvons **la pérennité du pouvoir** qui recouvre deux types de pérennité : la pérennité du contrôle et la pérennité de direction. Toutes deux font référence à entre les mains de qui le capital est. La pérennité du contrôle par exemple est assurée lorsque le capital reste entre les mains du même groupe d'actionnaires. La pérennité de direction est quant à elle réalisée lorsque les dirigeants sont issus de ce même groupe.

Ensuite, nous avons **la pérennité du projet** qui va recouvrir la pérennité des activités et la pérennité organisationnelle. La pérennité des activités est garantie lorsque l'activité principale de l'entreprise est maintenue, par exemple, malgré la disparition de celle-ci en tant qu'entité autonome. La pérennité organisationnelle est préservée lorsqu'une entreprise a pu résister aux profonds bouleversements de son environnement tout au long de son histoire et conserver l'identité qu'elle a aujourd'hui (De Geus, 1997).

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons plus particulièrement à la pérennité organisationnelle. Celle-ci se situe au cœur des sciences de gestions et traite du pilotage des organisations. Nous nous attarderons sur le processus de formulation des stratégies aboutissant à la pérennité de l'entreprise.

L'évolution des événements d'un processus prend une forme qui constitue un élément crucial. En fait, plusieurs familles de théories découlent de ces processus. Ainsi, Van de Ven (1992) distingue les théories du cycle de vie, selon lesquelles les trajectoires sont prédéterminées, les **théories téléologiques**, qui reposent sur des hypothèses d'équifinalité (plusieurs chemins possibles vers un résultat) et les **théories dialectiques**, qui revendiquent que la recherche d'équilibre se trouve entre des forces opposées et, enfin, les **théories évolutionnistes** qui expliquent l'évolution par des relations répétitives et cumulatives entre variation, sélection et rétention.

Nous pouvons dire que, pour cerner le concept complexe qu'est la pérennité, les différentes théories sont empruntées. Les théories téléologiques si nous mettons l'accent sur la volonté

d'évolution. Les théories dialectiques si le changement et la continuité sont bien deux forces qui s'opposent et dont la comparaison des deux permet une évolution. Enfin, tout cela se rattache aux théories évolutionnistes puisque l'évolution constitue un cycle entre variation, sélection et rétention.

Il s'agira donc de mettre en évidence la manière dont les contextes internes et externes décrivent l'évolution stratégique. Le cadre d'analyse s'intéresse à l'alternance de deux forces contraires, les changement et la continuité qui rythment la vie d'une entreprise. Il fera l'objet d'une approche qui sera dite : « intraorganisationnelle » puisqu'il s'agira de mettre en évidence le processus de décision stratégique en interne qui nous conduira à des périodes de stabilité ponctuées par des changements abondants.

Ce cadre permettra d'aborder, d'une part, les stratégies d'adaptation et, d'autre part, les stratégies de proaction.

3.3.1. Stratégie adaptative

Selon Danjou (1987), une adaptation est réalisée lorsque « l'entreprise a exercé la possibilité de choisir entre plusieurs alternatives distinctes dictées par les conditions passées et présentes » de son contexte interne et externe.

Intégration du courant écologique au champ du management stratégique

La proposition centrale de ce dernier courant de recherche (Burgelman, 1991, 1996 ; Burgelman et Mittman, 1994 ; Barnett et Burgelman ; 1996 ; Montgomery, 1995 ; Levinthal et March, 1981) est que les organisations déterminent leurs stratégies à la fois par un processus de sélection interne et externe.

Nous retrouvons ainsi un schéma général « variation-sélection-rétention » propre à l'écologie des populations, mais cette fois transposé en interne. Les deux approches, malgré leurs similitudes, reposent quand même sur des méthodologies très différentes. La méthode quantitative permettra d'analyser et d'étudier des populations d'organisations tandis que la méthode qualitative permet quant à elle l'analyse du fonctionnement interne des organisations.

Les « variations » prennent la forme d'initiatives indépendantes émanant le plus souvent de managers étant en contact direct avec les changements de condition du marché et les avancées technologiques.

La « sélection » se construit à travers des dispositifs de gestion et culturels en faisant attention d'assurer un certain lien entre la stratégie organisationnelle et les initiatives des managers à plusieurs niveaux de la hiérarchie. Pour une efficacité de sélection des processus internes, il faudra refléter une intensité de sélection externe (Burgelman, 1991, 1996). Ainsi, certaines initiatives non prévues ou planifiées peuvent devenir partie intégrante de la stratégie globale lorsqu'elles prouvent leur viabilité dans l'environnement de l'entreprise.

Enfin, la « rétention » prend la forme d'un apprentissage, conduisant à l'établissement de routines, de croyances partagées, qui assurent la stabilité de la stratégie choisie.

La stratégie de l'organisation résulte ainsi en partie de la sélection et de la rétention des variations internes.

Les spécificités du processus d'adaptation des entreprises pérennes

Au sens de Tushman, Newman et Romanelli (1986) et Tushman et O'Reilly (1996), une « sélection » réussie serait à l'origine d'une période de stabilité (*momentum*). Noda et Bower (1996) nous expliquent quant à eux que le choix des activités de certaines firmes ont été le résultat d'un processus concurrentiel entre diverses voies alternatives, mais qu'une fois le choix effectué, celui-ci a pesé sur le futur développement des organisations. On assiste donc ici à l'émergence d'une sorte d'inertie, ce qui cadre très bien avec la thèse actuelle de « l'écologie des populations » et avec la thèse des chercheurs en stratégie selon laquelle les entreprises qui réussissent évoluent généralement vers une « configuration » stable.

Lorsque l'entreprise favorise le développement d'initiatives stratégiques variées, une compatibilité avec des réajustements de grande ampleur se révèle. Une sélection des stratégies les plus viables est ensuite effectuée.

À l'instar de Burgelman (1991), on peut soutenir que les entreprises durables se caractérisent par un équilibre entre une stratégie centralisée et une expérimentation ascendante, permettant aux mécanismes de sélection de fonctionner. Enfin, le repositionnement des

entreprises historiques est souvent précédé d'un processus de sélection et d'expérimentation par rapport aux entreprises en faillite.

La différence entre l'évolution d'une entreprise quelconque et une entreprise pérenne réside justement dans la qualité des filtres qui vont sélectionner les initiatives stratégiques. Les entreprises pérennes sont particulières de par leur ancienneté et doivent composer, avec le savoir-faire généré par leur patrimoine historique et culturel, les investissements matériels et immatériels du passé. Nous pourrions penser que l'inertie qui est présente chez ces entreprises les conduira, dans la continuité, à faire des choix en direction des comportements porteurs de pérennité et donc à ne pas sélectionner des initiatives imprudentes, voire erronées.

3.3.2. Stratégie proactive

Non seulement l'entreprise réagit par le processus précédent qui est le processus d'adaptation, mais elle « proagit » par un processus de construction de son organisation et de son environnement (Koenig, 1996). Ici, l'accent sera mis sur deux points : *l'objet de la transformation, c'est-à-dire le contexte interne et externe de l'entreprise et le mode de formulation de ce processus, et cela tant sur un plan théorique qu'empirique.*

Si l'adaptation découle des contextes internes et externes, la proaction, au contraire, visera à agir pour les transformer. Si l'adaptation se nourrit souvent de l'expérience passée de l'entreprise, la proaction constitue, quant à elle, une rupture par rapport à cet héritage.

Le processus de construction organisationnelle et concurrentielle

Selon les modèles soulignant le rôle proactif du manager, le destin des entreprises est avant tout entre les mains des personnes qui les dirigent : « La stratégie d'une entreprise, son organisation, son environnement même sont modélisés par les intentions et les actions des individus qui détiennent le pouvoir en son sein. » (Desreumaux, 1996, p. 99).

Dans une logique proactive, le management d'une entreprise touche à la fois le contexte interne et externe de la société.

L'outil de transformation du contexte interne d'une organisation peut être appris à la lumière des modèles d'apprentissage et d'équilibre ponctué. En fait, l'apprentissage « à cycle unique » permet d'adapter la théorie utilisée par la « Théorie par l'action » à la théorie présentée (la théorie supportée). C'est la source de la continuité et de la stabilité organisationnelle qui est appelée la « phase de convergence » par les théoriciens de l'équilibre ponctué. À l'inverse, la « phase de réorientation » se caractérise par une intense instabilité organisationnelle conduisant à un apprentissage en « double boucle », remettant en question la théorie présentée et la théorie utilisée.

C'est lors de ces réorientations qu'intervient la remise en cause du contexte interne de l'entreprise. Certaines recherches sur le déclin montrent aussi que des écarts de grande ampleur passent par une remise en cause des filtres cognitifs qui configurent les structures organisationnelles (Nystrom et Starbuck, 1984). Modifier l'environnement interne, c'est-à-dire le « paradigme » (Koenig, 1996) au sein duquel s'étoffe la vision stratégique, n'est certes pas chose facile tant celui-ci configure les interprétations, routines et comportements des participants d'une organisation. Pourtant, c'est à ce prix qu'une entreprise peut modifier le cours de son cheminement, la faire délibérément dévier de celle induite par son passé, son histoire ou par certaines contraintes de son environnement.

La question qui se pose est de savoir jusqu'où peut aller la remise en question de l'environnement interne d'une entreprise durable pour opérer des changements de type proactif. La littérature nous fournit quelques éléments sur ce sujet. Collins (1997) souligne à cet égard que les changements à grande échelle ne remettent pas en cause les valeurs fondamentales de l'entreprise. « Dans une entreprise véritablement performante sur le long terme, l'idée centrale sert toujours de référence et de source d'inspiration. Elle assure la cohésion de l'entreprise à travers toutes les étapes de croissance, de décentralisation, de diversification, d'internalisation et de changement interne.

Koenig (1996) a passé en revue les points de vue de Hedberg, Nystrom et Starbuck (1976) sur la durabilité des entreprises sur ce sujet. Cela découle d'un équilibre entre différents besoins : un équilibre entre consensus et désaccord, un équilibre entre satisfaction et esprit critique, un équilibre entre un environnement détendu et à l'écoute, un équilibre entre l'apprentissage et la capacité d'oubli.

Il semble donc qu'avec tous ces équilibres, et surtout la juste mesure, le refus de l'excès et la modération, ces caractéristiques semblent représenter fondamentalement des entreprises durables. Un chef d'entreprise explique sa vision du développement durable en des termes similaires : « Il s'agit de trouver un équilibre entre prudence et audace, valeurs traditionnelles et progrès, rigueur et humanité. »

L'initiative comprend également la modification de l'environnement externe de l'entreprise. En effet, la stratégie ne doit pas se limiter aux moyens d'adaptation à l'environnement, elle doit aussi contribuer à construire l'environnement.

Le cas dans lequel Sony a créé le besoin du Walkman dans les années 1980 est un exemple de l'initiative. En fait, une entreprise n'a pas nécessairement besoin de changer son environnement pour commencer à changer, elle peut prévoir les changements futurs et même les déclencher. Par conséquent, il ne faut pas sous-estimer la possibilité de « créer des opportunités... et de façonner des menaces » (Koenig, 1996). Cette capacité à créer et à transformer se traduit par la demande (création de produits, de marchés) et la concurrence. De fait, la coopération inter-entreprises (alliances, réseaux), la concentration est bien une manifestation de la volonté d'organiser voire de « fermer » le marché. La législation sur les ententes et abus de position dominante est la preuve que cette capacité de proaction est bien vivace au point qu'elle nécessite parfois d'être limitée.

La formulation du processus

Les théoriciens des ressources fondamentales (Wernerfelt, 1995 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Barney, 1991, 1996 ; Yeoh et Roth, 1999) sont à l'origine d'avancées majeures dans les stratégies proactives. Le modèle d'intention stratégique développé par Hamel et Prahalad (1989) crée délibérément un écart entre ressources et ambition en logique active, tandis que le modèle d'adéquation consiste à adapter les ressources disponibles aux opportunités d'affaires (Allouche et Schmidt, 1995).

Lorino et Tarondeau (1998) proposent d'enrichir la théorie fondamentale des ressources avec une vision stratégique basée sur les processus. « Ces ressources deviennent stratégiques lorsqu'elles sont utilisées dans le processus de remplir les conditions requises pour devenir

stratégiques... c'est-à-dire, lorsque ces dernières modifient les conditions d'insertion de la firme dans son environnement et lui procurent des avantages concurrentiels durables ».

Une stratégie pour encourager la proactivité consiste à encourager la discussion d'idées à des fins d'apprentissage. À cette fin, Nystrom et Starbuck (1984) préconisent la prise en compte d'opinions, d'événements et d'idées qui n'entrent pas dans le cadre commun de l'organisation. Au sein d'une entreprise, la culture doit veiller à promouvoir un esprit de contradiction et éviter la possibilité de s'écarter de la norme. La curiosité, les perspectives différentes, l'écoute de questions sans réponses directes, les analogies et les métaphores doivent être encouragées (Hamel et Prahalad, 1995).

En fait, chaque expérience révélera des zones grises pour déterminer l'exactitude de la stratégie, en l'ajustant pour qu'elle réponde finalement aux besoins du client car, même en cas de stratégie active, le marché reste finalement jugé de l'initiative stratégique.

Une communication « au sens fort » (Giordano, 1997) doit s'établir, c'est-à-dire qu'elle contribue « au processus de co-construction du changement » (Giroux et Giordano, 1998, p. 139). Bref, encourager l'expérimentation, source d'apprentissage, est essentiel, mais il s'agit aussi de susciter l'ouverture nécessaire pour opérer les ruptures qui conduisent à une réorientation stratégique de l'entreprise. Argyris (1995) met l'accent sur le lien entre le processus de changement et le processus d'apprentissage. En effet, d'une part, il est possible « d'apprendre à changer, mais en même temps, ce processus nécessite d'abandonner les raisonnements et comportements habituels, il faut donc aussi « changer pour apprendre ».

4. Cas pratique : XML-MED

Par cette introduction à l'entreprise, à laquelle ce mémoire fait référence, nous essaierons de vous faire découvrir XML-MED. Ce travail étant focalisé sur la pérennisation de son activité, il nous est paru logique d'y inclure ce chapitre. Ainsi, nous espérons faciliter la compréhension des parties suivantes aux lecteurs.

4.1. XML-MED

XML-MED est l'une des activités principales de l'entreprise XML SRL, société fabricante/importatrice dans le textile et dans le packaging créée il y a 15 ans.

C'est à l'aube de la crise sanitaire que la branche médicale a vu le jour. Monsieur Boels, CEO, a pu, antérieurement aux autres entreprises, se préparer en faisant l'acquisition d'un stock d'équipement de protection individuelle. Cette procuration fut possible grâce aux importantes connexions qu'il entretient avec ses fournisseurs et fabricants en Chine.

Initialement, cette démarche advint en soutien au gouvernement, aux hôpitaux et maisons de repos en mobilisant toutes les ressources indispensables à la protection contre le virus. Ces institutions étaient bien évidemment ravies de certains aspects comme la qualité ou encore les délais de livraison. Ainsi, l'information s'est répandue d'hôpital en hôpital comme une trainée de poudre suscitant de nombreuses demandes. La Taxe force du gouvernement belge identifia ensuite l'entreprise comme principal fournisseur de son stock de sécurité (voir annexe 1).

C'est grâce à la forte demande et à sa notoriété grandissante que XML élaborait cette activité médicale avec comme objectif de devenir un acteur incontournable dans ce domaine.

À travers ce service, seront mis à disposition des clients : des masques, gants, blouses de protection de même qu'une multitude d'autres équipements de protection individuelle qui furent étoffés jusqu'à aujourd'hui dans le but d'élargir la cible et de toujours proposer la meilleure des qualités.

4.1.1. Création

Avant la création de l'activité physique en tant que telle, l'équipe d'XML SRL avait pris l'initiative de lancer un site internet portant le nom de « MASKS FOR BELGIUM⁹», exclusivement dédié à « Monsieur et Madame tout le monde ». Dans le contexte exceptionnel dans lequel nous nous trouvons, c'était l'opportunité pour une entreprise belge de mobiliser toutes ses ressources pour fournir son pays, qui souffrait de l'arrivée intempestive de ce virus et du manque de produits, des masques.

Initialement, seuls les masques étaient donc commercialisés via cet e-shop. Ceux-ci étaient donc la source principale de revenu de cette activité.

Par ailleurs, les masques n'étant pas les seuls produits faisant l'objet d'une forte demande des institutions, du gouvernement, Monsieur Boels décida d'élargir la gamme de produits en fonction de la demande et se procura d'autres équipements de protection. C'est ainsi que la stratégie initiale de vendre uniquement en B2C et au gouvernement fut revue et que l'activité prit le nom d'XML-MED.



Figure 1 : image représentante des Community Face Masks commercialisé par Masks For Belgium

4.1.2. Secteur d'activité : Mission/Vision/Valeurs

Les secteurs/pôles d'activité de XML-MED se divisent en 2 branches :

- Hygiène/sécurité
- Santé

⁹ Masks For Belgium
<https://masks-for-belgium.business.site/?hl=fr#summary>

Avec une répartition des produits de la manière suivante :

- 10% produits de santé
- 90% produits consommables
 - Produits de sécurité et de protection

Ces produits d'hygiène, de sécurité et de santé se trouvent être des EPI. La section « Secteur des EPI » expliquera plus en détail de quoi il s'agit et nous éclairera sur les différents types qui existent ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Mission/Vision/Valeurs :

À travers la mission, la vision et les valeurs, nous définirons l'identité de l'entreprise. Il s'agira de mettre en lumière sa **raison d'être**, sa **projection sur le long terme**, mais également sa **culture d'entreprise** (Cames, 2022).

Mission

XML-MED a pour mission de devenir un acteur incontournable dans le secteur des EPI. « *Notre responsabilité est de vous fournir un service fiable et des produits qui répondent à toutes vos exigences* ». Ils sont désireux d'apporter à leurs clients des produits de qualité avec un bon rapport qualité/prix, mais surtout de pouvoir leur livrer la commande dans un délai imparti de maximum 48h. Ils ont également l'ambition de créer un niveau de confiance et un engagement inouï chez leurs clients et collaborateurs.

Vision

Dans les 3 ans à venir, XML-MED aimerait permettre aux secteurs concernés de pouvoir se procurer des EPI le plus facilement possible dans une entreprise qui regroupe tous les aspects recherchés par ses clients. De plus, ils aimeraient être l'un des premiers acteurs principaux dans l'évolution des équipements durables en travaillant avec des entreprises européennes, soucieuses de l'environnement.

Valeurs

- **Qualité** : nous nous voulons qualitatifs. Choisir et proposer des produits qui seront toujours et toujours de meilleure qualité. Un service, une relation, des conseils, une confiance, et tout cela en perpétuelle amélioration.
- **Empathie** : nous nous voulons empathiques. En comprenant et en nous mettant à la place de nos clients, nous leur proposons des solutions adaptées à leur situation et attentes.
- **Réactivité** : nous nous voulons réactifs. Chaque client se doit d'obtenir la solution la plus adéquate à son besoin, quel que soit son degré d'urgence.
- **Responsabilité** : nous nous voulons responsables. Nous vous proposons des produits qualitatifs à des prix compétitifs. Cet engagement est sincère et solide. De plus, nous essaierons de commercialiser des produits durables et moins polluants.
- **Expertise** : nous nous voulons experts. Nous sommes fiers de pouvoir assurer des processus d'audit de la chaîne d'approvisionnement, mais aussi de collaborer avec nos équipes internationales afin d'effectuer des contrôles de qualité stricts, en accord avec les normes médicales européennes et mondiales.
- **Proactivité** : nous nous voulons proactifs. Plus que jamais, nous nous devons de vous tenir informés de l'évolution des derniers produits disponibles et de vous les proposer en exclusivité.

4.1.3. Cible

À l'origine, XML-MED ne commercialisait qu'en B2C et en B2G. Les masques étaient principalement fournis au gouvernement qui, quant à lui, prenait la responsabilité de les redistribuer gratuitement aux institutions médicales en premier lieu et ultérieurement aux autres institutions. Ceux-ci étaient, par ailleurs, également achetés par « Monsieur/Madame tout le monde » via notre site internet « Masks for Belgium ¹⁰».

À l'heure actuelle, XML-MED fait du B2B et du B2C. Ils font affaire avec des pharmacies, des entreprises agro-alimentaires ou non, des maisons de repos et des hôpitaux. Depuis l'ouverture, la gamme de produits qu'ils commercialisent s'est élargie. C'est donc de façon tout à fait logique que leur cible a pris une plus grande ampleur.

La stratégie liée à cette activité fut de même modifiée. Ils ont ainsi trié leurs prospects en fonction de leur importance. La cible principale sera composée des Keys et des clients tandis que la cible secondaire sera composée des clients de l'e-shop et des tenders.

Ils ont décidé de trier leurs clients de cette façon dans le but d'avoir une vue d'ensemble et pouvoir cibler plus facilement le groupe sur lequel mettre leur focus et leurs ressources, mais surtout afin de mieux cibler leur marketing en fonction du profil du client.

Cible principale

Les keys :

Leurs clients clés font partie des grands groupes hospitaliers (Famuliehulp, Chireq, ...), des grandes chaînes alimentaires (Lutosa, Westvlees, Mydibel, ...) et des groupes de maisons de repos (Jolimont, ...). Ce sont des clients qui commandent généralement de grandes quantités et qui fonctionnent le plus souvent par contrat de 6 à 12 mois.

Les clients :

En revanche, un prospect qui sera placé dans la catégorie « clients » est un individu faisant partie d'une moyenne ou plus petite structure. Ils ne font pas partie d'un groupe ou d'une intercommunale. Ce sont des structures dans lesquelles nous avons plus facilement le contact

¹⁰ *Ibid.*, p17

de la personne responsable des achats et leurs commandes se font de manière plus étalée dans le temps et de façon irrégulière.

Exemple d'un « client » : les pharmacies. Ils ne travaillent pas sous contrat, achètent en petite quantité parce que la demande varie et ils ne font pas de stock.

Cibles secondaire

E-shop :

Comme l'équipe de commerciaux d'XML-MED est petite, il est rare qu'ils se focalisent sur un petit prospect. Par petit prospect, nous voulons dire les clients qui leur achètent moins d'un carton. Généralement, ce sont « Monsieur et Madame tout le monde » qui veulent acheter une boîte de masques ou une boîte de gants. De ce fait, ils sont envoyés sur leur e-shop via lequel ils peuvent commander les quantités désirées.

Ce processus ne demande pas énormément de travail à l'équipe commerciale puisque tout est automatisé sur le site. Les colis partent des bureaux deux fois par semaine. Il leur suffit uniquement de télécharger le bordereau de commande et de préparer celle-ci.

Ici, il n'y a pas de négociation de prix ni de délai de livraison au choix ou encore de contrat.

Tenders « Appel d'offres » :

Le tender ou plus communément appelé « appel d'offres » est une procédure qui est envoyée par un commanditaire à plusieurs entreprises dans le but de mettre celles-ci en compétition pour leur fournir un produit ou un service précis. Cette procédure devient de plus en plus courante, surtout en ce qui concerne les ventes B2B. Ce procédé est très long et demande à ce que nous rentrions dans un cahier des charges spécifique émis par le pourvoyeur.

Pourquoi avoir mis les Tenders dans la catégorie des cibles secondaires, me direz-vous ? C'est évident, les appels d'offres peuvent être une source de revenus plutôt intéressante et peuvent également être une bonne publicité pour XML-MED. Cependant, cela requiert une personne spécialisée à temps plein afin de gérer les dossiers. XML-MED étant actuellement à la recherche de ce profil de personne, les appels d'offres ne sont pas encore exploités de la meilleure des façons.

4.1.4. Produits proposés

Produits :

La gamme de produits que XML-MED propose se divise en deux catégories. Nous avons, pour commencer, les équipements de protection individuelle qui sont dits, **médicaux** et ceux qui seront caractérisés comme **non-médicaux**.

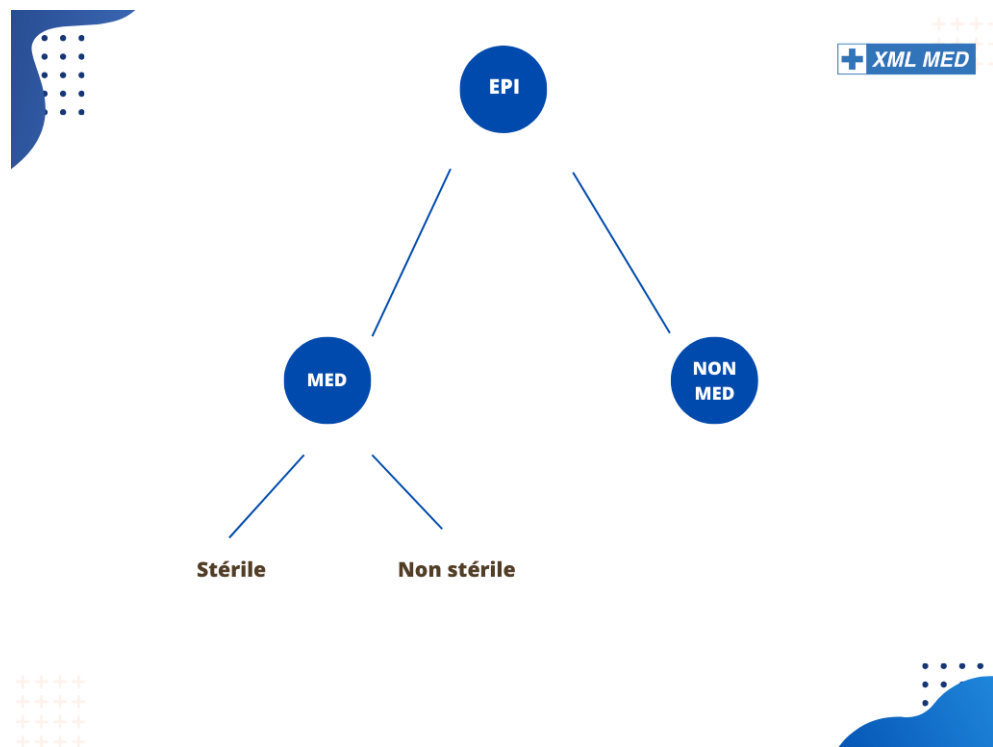


Figure 2 : Schéma représentant les deux catégories de produit commercialisé par XML-MED

Dans la catégorie des produits **médicaux**, nous retrouvons des produits qui sont utilisés dans le secteur médical. Certains produits sont stériles puisque ceux-ci sont utilisés, par exemple, dans les blocs opératoires tandis que les autres ne le sont pas.

Dans l'autre famille de produits, nous retrouvons les articles **non-médicaux**, c'est-à-dire des produits qui vont pouvoir être commercialisés dans d'autres secteurs d'activités comme, par exemple, dans l'alimentaire.

Par ailleurs, certains produits se retrouvent dans les deux catégories. En effet, des produits proposés pour le secteur médical peuvent également être proposés dans les secteurs non-médicaux. Par exemple, les masques sont aussi bien proposés dans les hôpitaux que dans les entreprises ou les maisons de repos.

De plus, qu'ils soient médicaux ou non, les EPI doivent répondre à certaines normes obligatoires en Belgique comme notamment, avoir un marquage CE. En annexe 2, vous trouverez le catalogue détaillé contenant les différents produits, une explication des différents types de protections respiratoires (I,II,IIR,FFP1,FFP2,FFP3) et un récapitulatif des normes qui sont d'application sur chaque article.

En addition, le sigle suivant à côté d'un produit signifie que cet article peut également être utilisé dans le secteur alimentaire.



Figure 3 : Sigle du secteur agroalimentaire

4.1.5. Organigramme

Pour commercialiser ces produits, XML-MED peut compter sur son équipe Smarketing qui regroupe l'équipe sales et du marketing. Nous y retrouvons Monsieur Hollander ; Head of sales, Madame Chioccioli ; Growth Marketing specialist et Madame Palazzo ; stagiaire en Business management. En ce qui concerne l'équipe médicale en général, elle est composée de sept personnes travaillant dans les départements suivants : achat marchandise, finance & administration et import & logistique.

Le système organisationnel de XML-MED se rapproche de celui d'une start-up. Monsieur Boels, CEO, était initialement accompagné de Monsieur Hirschfeld, co-fondateur et partenaire. Ceux-ci possédaient à eux deux assez de connaissances pour lancer cette activité.

D'une part, le CEO fut diplômé de Business international à l'EPHEC, tandis que son partenaire fut entrepreneur dans le secteur du diamant pendant des années.

Cependant, aujourd'hui, le CEO s'occupe seul de plusieurs entreprises et se voit dans l'obligation de déléguer énormément de responsabilités à chaque Head of sales. Des discussions ont eu lieu récemment concernant un budget annuel et celui-ci leur sera bientôt octroyé afin qu'ils puissent décider des futures stratégies à mettre en place.

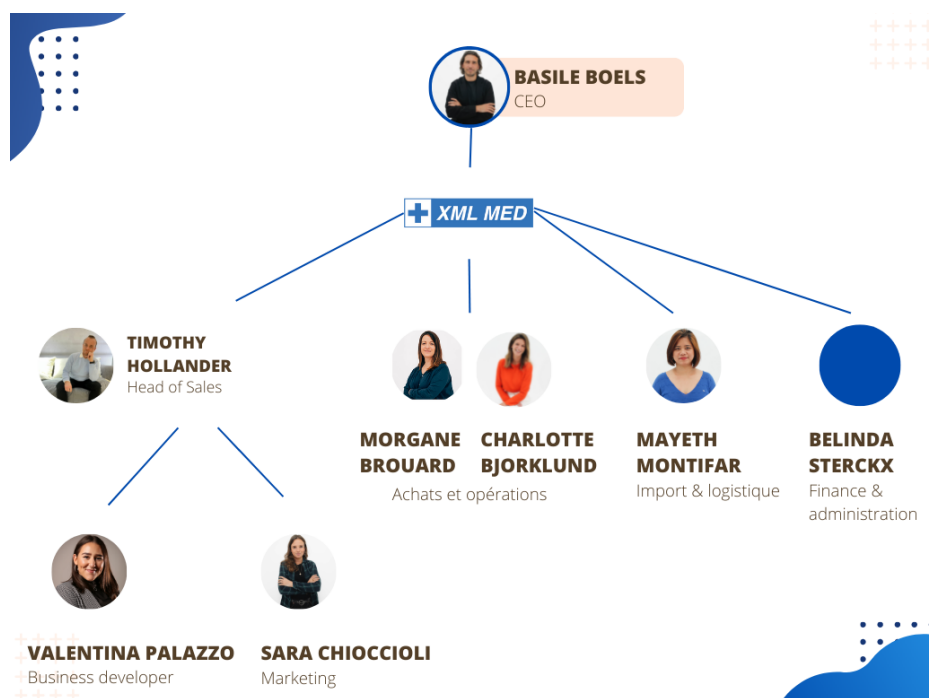


Figure 4 : Schéma représentant l'organigramme d'XML-MED

4.1.6. Quelques chiffres

XML-MED en quelques chiffres, c'est une explosion du chiffre d'affaires (CA) dès son lancement avec un montant atteignant 130.930.473€ en 2020 contre 4.430.082€ pour l'année 2021, c'est-à-dire une baisse de 96,62 %. Cet intervalle ahurissant est directement lié au ralentissement du marché des EPI dû à la diminution des cas positifs à la Covid-19 et au retour d'une vie « normale ».

Figure 5 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires d'XML-MED

Il aurait été intéressant de disposer du CA antérieur à 2020 et postérieur à 2022 afin d'avoir une réelle vue d'ensemble sur l'évolution ou le déclin de ce chiffre. Ainsi, nous aurions pu constater si le marché du secteur des équipements de protection individuelle est tout aussi lucratif aujourd'hui, alors que la pandémie n'est plus aussi importante qu'à ses débuts.

4.2. Équipement de protection individuelle

Un équipement de protection individuelle (EPI) est un dispositif ou un moyen destiné à être porté ou être tenu par une personne en vue de la protéger contre un ou plusieurs risques susceptibles de menacer sa santé ainsi que sa sécurité¹¹.

Ces équipements ont donc pour but de réduire au maximum les risques liés aux activités des travailleurs qui les portent. Ceux-ci sont en principe destinés à un usage personnel, c'est-à-dire qu'ils seront utilisés par une et une seule personne. Dans le cas où l'EPI est consommable, il sera jeté. Dans le cas contraire, l'employeur se doit de faire assurer le nettoyage, l'entretien de ces derniers.

Il nous est paru logique d'intégrer une partie à l'égard des EPI. Ceux-ci font en effet partie intégrante de l'entreprise concernée par ce mémoire. Le but sera ainsi de comprendre les différentes catégories d'équipement, leur utilité, la manière de les choisir ainsi que d'autres informations à ce sujet.

4.2.1. Secteur des EPI

Les obligations des parties

Comme expliqué précédemment, il existe plusieurs types d'équipements de protection individuelle, chacun lié à une ou plusieurs activités. Dans chaque industrie, des obligations de la part des employeurs et des agents doivent être respectées.

L'employeur se doit donc de fournir les EPI appropriés aux risques dudit travail, vérifier et entretenir le matériel et ce, périodiquement. Évidemment, si celui-ci est dépassé de date (car les EPI ont une date de péremption), le gérant devra le remplacer immédiatement. Ainsi, avant tout achat d'équipement, il faudra réfléchir à sa compatibilité avec d'autres EPI. En effet, certaines situations de travail nécessitent la combinaison de plusieurs équipements.

¹¹ (article R.233-83-3) - le Code du Travail. {Page web}.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000018511366

De ce fait, en alliant par exemple protection des oreilles (casque auditif), protection de la tête (casque de protection) et protection des yeux (lunettes), ceux-ci devront pouvoir conserver une harmonie et fonctionner ensemble, sans pour autant déranger l'utilisateur. Ces EPI doivent être choisis en concertation avec l'employé, doivent être certifiés CE et contenir une notice d'utilisation dans la langue du pays où il sera exploité (CDG, 2006).

En contrepartie, l'employé doit se conformer aux instructions qui lui seront données concernant l'utilisation de ces protections. Malgré la réticence de certains travailleurs, les EPI sont utilisés pour leur sécurité. C'est pourquoi l'ouvrier pourrait se voir sanctionné en cas de refus de les revêtir (CDG, 2006).

Les niveaux de protection

Nous pouvons observer grâce au tableau ci-dessous qu'il existe 3 catégories d'EPI en fonction de leur niveau de protection.

La catégorie I représente le stade de risque « mineur ». Ces équipements sont utilisés lors de blessures superficielles. Ils doivent cependant protéger contre les petits chocs ou vibrations, mais qui n'affectent pas les parties vitales de notre corps.

La catégorie II représente quant à elle des risques « spécifiques ». Ces EPI doivent pouvoir protéger contre des agressions plus graves, c'est-à-dire les chocs qui affectent les parties vitales du corps et qui sont susceptibles de provoquer des lésions irréversibles.

Pour finir, la catégorie III représente les risques « majeurs », à savoir les risques graves voire mortels¹².

¹² « Les 3 catégories d'EPI » (s.d), sur le page *Gestion-EPI.com*. Consulté le 12 juillet 2020. {Article de page web}. <https://www.gestion-epi.com/articles/les-3-categories-depi>

Dans le cas d'XML-MED, ce sont les catégories I et II qui sont commercialisées.

Catégorie	Risque	Certification	Marquage	Exemples
I	Mineur	Auto-certification	CE	Lunettes de soleil, gants de jardinage, vêtements de pluie, gants de vaisselle, gants cotons...
II	Spécifique	Examen CE de type	CE	Protecteurs auditifs, protecteurs oculaires, chaussures, bottes, visières, gants, casques...
III	Majeurs (grave, mortel, irréversible)	Examen CE de type et contrôle qualité en production	CE XXXX ⁽¹⁾	Harnais anti-chute, appareil de protection respiratoire, protection contre la chaleur (+ de 100°C), contre l'électricité, les agressions chimiques, gilets de sauvetage...

(1) Numéro d'identification à quatre chiffres de l'organisme ayant procédé à l'examen CE de type

Figure 6 : Tableau des catégories de risques des EPI

Les différents types d'EPI

En quelques mots, voici les différents types d'équipements de protection individuelle et leur fonction. Ici, nous n'expliquerons pas en détail tous les modèles de chaque type, mais nous irons à l'essentiel ; le but étant d'informer simplement sur leur existence. Par contre, nous mettrons en évidence les produits commercialisés par XML-MED.

- Protection de la tête

Les protections individuelles pour la tête sont généralement utilisées lorsqu'il y a un risque de chute de matériel ou en cas de heurt impliquant des objets durs pouvant provoquer des lacérations, des blessures superficielles et/ou assommer le travailleur (CDG, 2006).



Figure 7 : Sigle représentant les EPI pour la tête

Exemples d'EPI : les casques de chantier, les casquettes de protection, etc.

Dans le cas d'XML-MED, la fonction première des EPI commercialisés pour la tête est de protéger autrui, mais représente également un signe d'hygiène. Ceux-ci commercialisent :

charlottes, calots de chirurgiens, cagoules chirurgicales (voir p. 21 du catalogue se trouvant en annexe 2).

- Protection des yeux et du visage



Figure 8 : Sigle
représentant les EPI
pour les yeux

Les protections des yeux et du visage sont utilisées pour parer à différents risques de projection pouvant provoquer des lésions oculaires ou une perte de vision, des pulvérisations de liquides toxiques, des éclaboussures et des brûlures.

Lors de certains travaux, comme par exemple dans la menuiserie, des projectiles de bois peuvent être expulsés en direction du visage. Évidemment, il existe d'autres métiers et d'autres risques qui demandent l'utilisation de ces EPI.



Figure 9: Sigle
représentant les EPI
pour le visage

Les agents peuvent y être soumis en cas de risque mécanique (chocs, poussières, grains de sable, etc.), de risque chimique (gouttelettes et projections de liquides comme des acides, bases, solvants, etc.), de risque biologique (bactéries, virus, champignons, etc.), de risque de rayonnements (ultraviolet, infrarouge, laser, lumière intense, etc.), de risque thermique (chaleur, liquides chauds, flammes, etc.) et de risque électrique (arc électrique de court-circuit, contact direct, etc.). Certains de ces dangers peuvent même survenir simultanément. (CDG, 2019)

Exemples d'EPI : lunettes de protection, masques, visières, masques de soudeur, etc.

Dans le cas d'XML-MED, les EPI commercialisés pour les yeux et le visage sont : les lunettes de protection et les visières, principalement vendus pour la Covid-19 (voir p. 13 du catalogue se trouvant en annexe 2).

- Protection des voies respiratoires

Les protections des voies respiratoires sont nécessaires lorsque la santé du travailleur est susceptible de s'altérer du fait de l'inhalation d'un élément impur dans l'air. Vapeurs, gaz, poussières, aérosols ou encore un air appauvri en oxygène sont les différentes raisons qui interviennent dans le port du



Figure 10: Sigle
représentant les EPI
des voies respiratoires

masque. De ce fait, le choix du masque dépendra de la nature dudit travail et de la durée de l'exposition aux différentes substances (CDG, 2006).

Exemples d'EPI : masque Type (I, II, IIR, FFP1, FFP2, FFP3), les masques à gaz, masques chirurgicaux, etc.

Une explication des différents types de masques chirurgicaux est fournie page 7 du catalogue d'XML-MED se trouvant en annexe 2.

Dans le cas d'XML-MED, les EPI commercialisés pour la protection des voies respiratoires sont les masques Type (I, II, IIR, FFP1, FFP2, FFP3) (voir les pages 7 à 11 du catalogue se trouvant en annexe 2)

- Protections des oreilles



Figure 11: Sigle représentant les EPI pour les oreilles

Lors de certains travaux tels que ceux effectués sur chantier ou encore lors des entretiens d'espaces verts, les employés sont exposés à des nuisances sonores qui, à long terme, peuvent fortement impacter leur ouïe. Les conséquences de cette exposition sont la fatigue auditive (perte temporaire de l'audition), l'acouphène (sifflements, bourdonnements, etc.), la surdité partielle ou totale et, pour finir, cela peut également provoquer des problèmes de sécurité, car l'ouvrier a plus de mal à se concentrer, ressent beaucoup plus la fatigue, le stress. De même, il perçoit mal les signaux qu'on lui envoie et aura des difficultés à communiquer.

Exemples d'EPI : les bouchons d'oreilles, les casques antibruit, etc.

- Protection des mains

Les mains sont des parties du corps sans lesquelles il est difficile de travailler. Pour cette raison, des protections adéquates sont nécessaires. En fonction de son activité, le travailleur portera des gants appropriés. Le but est d'éliminer les risques de brûlures, l'absorption de substances nocives, coupures, fractures et/ou d'amputations. Ces protections sont caractérisées par leur forme, leur matière, leur épaisseur et leur résistance. Les gants d'un



Figure 12: Sigle représentant les EPI pour les mains

mécanicien et ceux d'un boucher seront donc dissemblables sur leurs caractéristiques. De plus, chaque paire de gants possède sa/ses norme(s) et réglementation(s).

Exemples d'EPI : gants pour la mécanique, gants pour la cuisine, gants pour l'électricité, gants thermiques, etc.

Dans le cas d'XML-MED, les EPI commercialisés pour les mains sont les gants chirurgicaux (voir page 19 du catalogue se trouvant en annexe 2).

- Protection des pieds



*Figure 13: Sigle
représentant les EPI
pour les pieds*

Les protections pour les pieds sont autant importantes que celles pour les mains. Ces protections seront utilisées pour éviter les blessures graves aux pieds et aux jambes telles que la chute ou le roulement d'objets, de substances chaudes, dangers électriques, mais également de surfaces glissantes.

Comme pour tous les EPI, la protection variera en fonction du risque et de la situation de travail. Chocs, liquides corrosifs, piqûres, chutes sont quelques exemples de risques pour les pieds.

De plus, en fonction du danger, la hauteur de la chaussure de protection sera différente.

Exemples d'EPI : Chaussures anti-dérapante, chaussures de jardinier, chaussures de sécurité, etc.

Dans le cas d'XML-MED, la seule protection des pieds qui est commercialisée sont les couvre-chaussures qui protègent contre les chutes (voir page 23 du catalogue se trouvant en annexe 2).

- Protection du corps

Vêtements de protection, vêtements de signalisation, protections contre les chutes ou encore EPI de flottaison font tous partie des équipements de protection corporelle. Ceux-ci seront également différents en fonction de l'utilisation.



Figure 14: Sigle représentant les EPI pour le corps

Nous pouvons retrouver des combinaisons contre les risques chimiques et biologiques, celles résistant à la chaleur et aux flammes, les vestes réfléchissantes, les salopettes pour la mécanique, toutes les protections contre les chutes (travail en hauteur), etc.

XML-MED commercialise des blouses de protection (voir page 15 du catalogue se trouvant en annexe 2), des combinaisons (voir page 17 du catalogue se trouvant en annexe 2), tabliers (voir page 27 du catalogue se trouvant en annexe 2) et manchette de bras (voir page 29 du catalogue se trouvant en annexe 2).

Les normes

Il faut savoir qu'en fonction de la catégorie, chaque EPI possède sa propre norme. Ainsi, nous aurons des informations concernant le produit en question (sa qualité, sa fiabilité, son efficacité, etc.).

Ces normes servent de référentiel commun et documenté qui permettent d'harmoniser l'activité d'un secteur, mais également de renforcer la confiance des consommateurs (exemple : les outils et les équipements conçus et testés selon certaines normes protègent mieux les professionnels tels que les pompiers et le personnel hospitalier) ou encore de faciliter l'accès aux marchés (rendant les produits et services compatibles et comparables).

Celles-ci sont créées par des **professionnels du secteur concerné et ensuite approuvées au niveau européen**. Elles indiquent :

- *Les règles en matière de terminologie, sigles, symboles – **Normes fondamentales**.*
- *Des caractéristiques, des seuils de performance – **Normes de spécifications**.*

- Exemple : (EN 2076-2 : Série aérospatiale – Lingots et pièces moulées en alliages d'aluminium et de magnésium – Spécification technique – Partie 2 – Lingots pour refusion.)
- Les méthodes et moyens utilisés lors de la réalisation d'un essai produit – **Normes d'analyses et d'essais.**
 - Exemple : (ISO 6506-1 : Matériaux métalliques – Essai de dureté Brinell – Partie 1 : Méthode d'essai).
- Décrivent les fonctions et les relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité – **Normes d'organisation.**
 - Exemple : (ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences)¹³.

Sur le site de la Commission européenne, nous pouvons retrouver une liste des normes harmonisée, c'est-à-dire des normes dont les spécifications techniques sont considérées comme adaptées ou suffisantes pour la législation européenne.

Celles-ci sont adoptées par trois organismes européens de normalisation (OEN) :

- Le Comité européen de normalisation (CEN) ;
- Le comité européen de normalisation électrotechnique (CENELEC) ;
- L'Institut européen des normes de télécommunication (ETSI)¹⁴.

De plus, l'accès à ces normes est totalement libre via le site du CEN où il sera possible via la rubrique « *Technical Bodies*¹⁵ » de rechercher les normes par type EPI.

Il est également très important de voir figurer le marquage CE sur les EPI. Celui-ci atteste que ce produit satisfait bien la réglementation européenne.

En annexe, dans le catalogue (page 33-34), figurent les normes qui sont d'application sur les produits commercialisés par XML-MED.

¹³ « Les normes : à quoi ça sert ? » (2015), sur le site *petite-entreprise.net*. Consulté le 18 juillet 2022. {Page web}.

<https://www.petite-entreprise.net/P-1692-82-G1-les-normes-a-quoi-ca-sert.html>

¹⁴ « Les normes en Europe » (2022), sur le site *europa.eu*. Consulté le 18 juillet 2022. . {Site web}.

https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/standards/standards-in-europe/index_fr.htm

¹⁵ <https://standards.cencenelec.eu/dyn/www/f?p=CEN:105:0:RESET:::>

4.2.2. Avantages et inconvénients

Avantages

- Constitue d'une protection pour le travailleur.
- Moins de blessures et/ou arrêt maladie.
- Adapte le travail à l'homme.
- Améliorer productivité et efficacité des employés.
- Préviend des risques.

Inconvénients

- Les EPI peuvent être très coûteux en fonction du type choisi.
- Certains EPI demandent beaucoup d'entretiens.
- Sentiment d'inconfort/de contrainte

4.3. 5 forces de Porter

Par les 5 forces de Porter, nous analyserons les forces concurrentielles présentes sur le marché du médical, mais plus précisément les entreprises ayant la même activité que nous, donc celles vendant, produisant ou exportant des équipements de protection individuelle. Ainsi, un diagnostic de la situation de XML-MED pourra être réalisé.

1. Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est fort dans ce secteur. En effet, il est facile pour eux d'aller voir ailleurs, de contacter plusieurs fournisseurs et de comparer des aspects comme le prix et la qualité par exemple. Le prix joue ainsi un rôle très important dans leur processus de décision. En d'autres termes, le pouvoir de négociation ne s'arrête pas au fait de se demander s'ils sont forts pour négocier, mais se mêle également à tout ce qui entoure leurs pouvoirs de décision autour de cette négociation. Par conséquent, sans clients, il n'y a pas de vente.

⇒ Le pouvoir de négociation des clients est FORT.

2. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le marché des fournisseurs est très compétitif et concurrentiel. Ainsi, il est assez difficile de changer de fournisseur compte tenu des prix et de la qualité des produits sur le marché. Les offres sont donc diversifiées.

⇒ Le pouvoir de négociation des fournisseurs est MOYENNEMENT FAIBLE.

3. Menace des nouveaux entrants

Débuter sur le marché en tant qu'acteur dans le médical n'est pas une mince affaire. Cela implique en effet beaucoup de responsabilités, de temps et d'argent. Créer une entreprise demande de gros investissements non seulement pour le lieu, mais également pour les marchandises, le stock. Il faut par la même occasion être vigilant à toute une série de normes entourant ce secteur d'activité comme les normes CE par exemple. Pour finir, le milieu est tellement compétitif qu'il est difficile de se créer un vrai nom, une clientèle ou tout simplement une bonne réputation.

⇒ La menace des nouveaux entrants est FAIBLE et les barrières à l'entrée sont quand même élevées.

4. Menace des produits/services de substitution

Les produits et services de substitution ne sont pas nombreux dans ce secteur. Il existe effectivement, au niveau des masques, énormément de substituts (non vendus en pharmacie), mais au niveau des tenues médicales, pas énormément. On n'identifie tout de même pas grand-chose sortant du milieu médical. Il n'y a donc pas de forte propension de l'acheteur à adopter ces services de substitutions.

⇒ FAIBLE menace des produits/services de substitution

5. Intensité concurrentielle

Le secteur d'activité est assez compétitif. En effet, il existe quelques autres concurrents sur le marché belge. Certes, la taille des entreprises est différente, mais la concurrence reste tout de même présente. De plus, il y a une forte fidélité des clients, c'est-à-dire que lorsqu'un client est satisfait, il a tendance à rester pour une question de facilité,

mais n'est en rien relié à un fournisseur en particulier et peut bondir sur la concurrence à tout moment concernant une meilleure offre/suggestion.

⇒ Intensité concurrentielle MOYENNEMENT FORTE

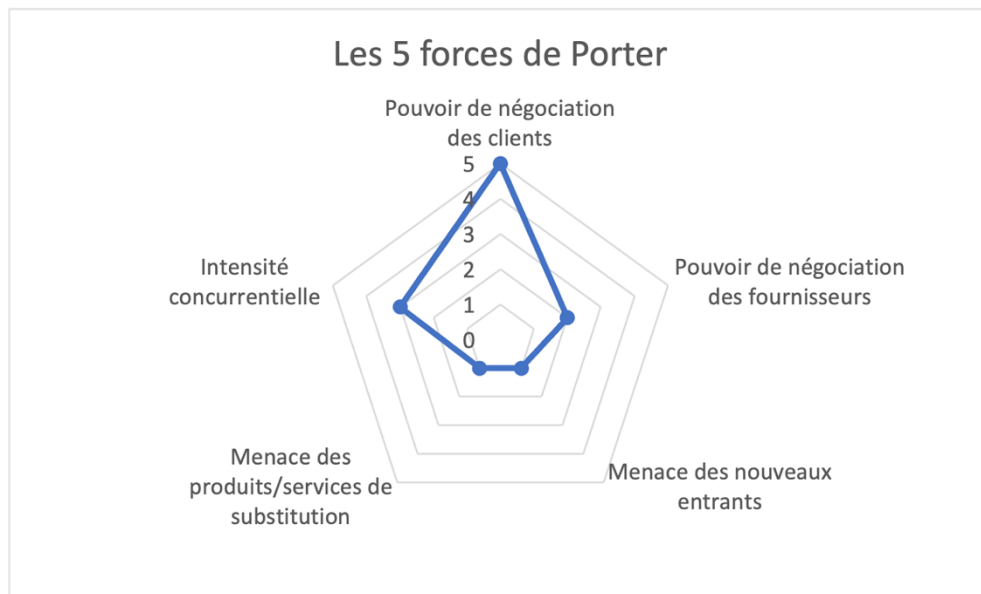


Figure 15 : Graphique représentant les 5 forces de Porter

Le pouvoir de négociation des clients et l'intensité concurrentielle sont les points sur lesquels il faudra porter notre attention en premier lieu. Malheureusement, ce sont des facteurs un peu indépendants de notre volonté. XML-MED devra donc en premier lieu se dissocier de ses concurrents pour pouvoir grandir en proposant des prix toujours plus compétitifs et une gamme de produits toujours plus diversifiée et qualitative.

4.4. Analyse SWOT

Grâce à l'analyse SWOT, nous prendrons pleinement conscience des facteurs impliqués dans notre activité commerciale. À travers ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces, nous pourrons définir une stratégie de développement adaptée à XML-MED.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise jouit déjà d'une certaine réputation (Certification de Maggie de Block) – stock de sécurité du Gouvernement Belge durant la Crise. • Site internet (catalogue disponible en plusieurs langues et téléchargeable, détail des produits, contacts, etc.). • Entreprise qui possède son propre entrepôt et stock. • Compétitif sur les prix. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas d'une gamme de produits assez large (ex : masques enfants, tenues agroalimentaires, etc.). • Besoin de personnel. • Pour le moment, la réussite de l'activité dépend de la crise sanitaire et de l'évolution des cas positifs au Covid-19. • Entreprise qui se fournit en Chine.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'élargir la gamme de produits proposés. • Marché visé très large (hôpitaux, maisons de repos, pharmacies et entreprises). • Élargissement constant de la gamme de produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise assez jeune qui doit s'insérer dans un milieu déjà très établi et assez concurrentiel à tout niveau (prix, délai de livraison, qualité, etc.). • Les fournisseurs d'XML-MED essaient de prendre leurs clients. • Nombreux fournisseurs d'EPI en Belgique. • Crise économique. • Prix des transports des marchandises de la Chine vers la Belgique sont extrêmement chers. • Budget mensuel ou annuel des institutions qui ne peut pas être dépassé. • Le pouvoir de négociations des clients est très fort. • Prix des matières premières. • La « fin » de la crise sanitaire a un très gros impact sur l'entreprise. • Favorisation des produits belges, européens de certaines entreprises. • Manque de personnel.

Forces

Pour commencer, nous pouvons dire qu' XML-MED jouit déjà d'une certaine réputation en raison de l'aide apportée au gouvernement belge lors de la première vague. En effet, au tout début de cette crise sanitaire, l'entreprise devint leur stock de sécurité concernant les masques et les équipements pour se protéger contre la Covid-19. Le 17 août 2020, une lettre de recommandation de Maggie de Block avait d'ailleurs été rédigée en faveur de l'entreprise, reconnaissant la société comme partenaire favori.

Ensuite, la société possède son propre entrepôt, ce qui est une force puisque les petites quantités de produits commandés seront directement envoyées du bureau. Ainsi, ce sont des frais en moins pour l'entreprise qui passe par une société de transport lorsque les quantités dépassent 9 cartons. En outre, comme cette société possède son propre stock, les institutions qui se procurent les produits ont la certitude de retrouver les références qu'ils aiment et qu'ils ont déjà commandées auparavant. Cette réserve est également un des effets sur la compétitivité des prix. Effectivement, l'achat de gros lots de matériaux favorise un prix plus avantageux. XML-MED pourra alors appliquer des prix dégressifs en fonction de la quantité commandée.

Pour finir, le site <https://www.xml-med.com> sert de vitrine. Il permet d'informer les potentiels et prospects actuels sur les différents articles proposés à la vente. Il donne aussi la possibilité d'accéder à l'e-shop ainsi qu'à une multitude d'autres détails comme les coordonnées, les tarifs, les catalogues, etc.

Faiblesses

L'une des faiblesses majeures, c'est que l'entreprise ne dispose pas d'une gamme de produits assez large pour les secteurs d'activité qui sont visés par elle. Par exemple, ils ne disposent pas de tous les équipements nécessaires pour l'agroalimentaire (chaussures de protection, protection auditive, lunettes, etc.). Ainsi, les clients privilégieront une société pouvant fournir une gamme complète ou presque.

Quant à la provenance de cette marchandise, elle constitue elle aussi une faiblesse pour l'entreprise ; ceux-ci sont importés de Chine. Le processus pour les obtenir est donc extrêmement long.

Enfin, pour le moment, la réussite de l'activité ne dépend que de la crise sanitaire et de l'évolution des cas positifs à la Covid-19, c'est-à-dire qu'XML-MED obtient ses meilleurs chiffres lorsque le virus est en hausse.

Opportunités

Malgré que la gamme de produits soit une faiblesse, il n'empêche que celle-ci soit également une opportunité. En effet, l'entreprise possède assez de ressources pour pouvoir agrandir sa gamme. Celle-ci a d'ailleurs doublé voire triplé depuis le lancement de l'activité. Le processus d'achat est tout simplement lent et nécessite du personnel qualifié dans ce domaine.

Une autre opportunité pour XML-MED est que le marché visé, plus précisément celui des EPI, est très large. L'entreprise peut ainsi cibler plusieurs secteurs comme les hôpitaux, les maisons de repos, les pharmacies ou d'autres institutions. Si un secteur est moins propice à l'achat de marchandise, le prochain le sera peut-être.

Menaces

Tout d'abord, l'entreprise est relativement jeune et doit s'insérer dans un marché déjà très bien établi et assez bien concurrentiel et ce, à tout niveau (les prix, délais de livraison, qualité, etc.). Nous pouvons compter plusieurs grands noms de fournisseurs/fabricants d'EPI en Belgique dont par exemple : 3M, Manutan, Medipost, Vandeputte, etc. Ceux-ci prouvent déjà leurs savoir-faire et compétences et fragilisent, de par leurs nombreux clients, l'arrivée sur le marché d'XML-MED.

De plus, le prix des transports de marchandises venant de la Chine vers la Belgique est extrêmement onéreux. Les tarifs des conteneurs ont quadruplé cette année. Il y a un an, celui-ci coûtait dans les environs de 4.000 dollars tandis qu'aujourd'hui, ce même conteneur vaut dans les 16.000 dollars. Ces informations viennent directement de l'observation de Madame Bjorklund, responsable des achats chez XML-MED.

Dans la même optique de prix, les matières premières ont augmenté dû entre autres à la guerre Ukraine – Russie qui se déroule actuellement.

En addition, certaines institutions ne peuvent dépasser un budget mensuel ou annuel donné au département achat. Cela constitue une menace puisque les acheteurs préféreront retourner vers des fournisseurs qu'ils connaissent déjà et dont ils apprécient déjà les produits

et la qualité, dans le but de ne pas perdre d'argent et de ne pas être déçus ou se faire arnaquer par de nouveaux commerçants.

La provenance de cette marchandise constitue elle aussi une menace, à savoir que certains clients favorisent les produits belges ou provenant d'Europe.

Ensuite, la « fin » de la crise sanitaire a un très gros impact sur l'entreprise. Il est clair qu'XML-MED est née de la crise sanitaire et de la forte demande qui découlait de celle-ci. De ce fait, il est tout à fait normal que la diminution des ventes liée au déclin du nombre de cas fasse chuter l'activité.

Pour finir, l'une des plus grandes menaces pour XML-MED est le manque de personnel. En effet, le département commercial n'est constitué que de deux personnes dont l'une d'entre elles est une stagiaire. Dans cette mesure, il est difficile pour eux d'assurer les Keys, les clients, l'e-shop et les tenders.

En conclusion, nous nous concentrerons sur les forces et les opportunités et nous les exploiterons de la meilleure des façons afin de pouvoir surmonter les faiblesses et menaces qui pèsent sur l'activité. De plus, cette analyse est un appui majeur quant à la future formulation des recommandations.

4.5. Synthèse

4.5.1. Explication de la problématique

Cette première partie nous aura permis de mettre en lumière la littérature actuelle sur les deux concepts fondamentaux qui sont la base de ce mémoire : des éléments d'informations sur la pandémie de la Covid-19 et ses effets sur nos vies et sur les entreprises ainsi que les modèles et possibilités qu'a une entreprise pour rebondir des suites d'un pic. Cette analyse préalable nous aura également permis d'introduire XML-MED et son marché, entreprise pour laquelle nous préconiserons des recommandations.

Le contexte de la *crise de la Covid-19* peut être considéré comme un moyen d'interpeller les entreprises pour qu'elles modifient certaines faiblesses, qu'elles innovent et se dynamisent.

Nous parlerons plus communément d'une possibilité de reformer leur stratégie et de prendre davantage en compte les intérêts de leurs *parties prenantes* (Binninger & Robert, 2011).

Bien que certaines études aient antérieurement analysé les entreprises ayant déjà subi des pics soudains de leurs activités, aucune recherche académique ne s'est à notre connaissance encore penchée sur la naissance d'activités nées de la crise de la Covid-19 et leurs pérennisations. Dès lors, nous avons l'intention avec ce mémoire de combler cette lacune littéraire en analysant les conséquences de la crise, mais aussi de trouver les stratégies et modèles adéquats qui pourront aider les entreprises dans le même cas de figure.

5. Méthodologie

Nous avons l'intention avec cette partie empirique de nous renseigner directement sur le terrain auprès des différents acteurs ayant jusqu'à présent contribué à l'évolution de l'activité d'XML-MED, tantôt auprès des anciens et employés actuels, mais également auprès d'institutions ayant collaboré au moins une fois avec XML-MED.

Le but du questionnaire interne est de découvrir la satisfaction des travailleurs ou anciens travailleurs quant à leur travail au sein de l'entreprise. Nous aimerions par la même occasion savoir comment ils évaluent le marché des EPI. Où voient-ils ce marché dans les prochaines années ? Que recommandent-ils pour la pérennisation de l'entreprise ?

Le questionnaire externe consiste quant à lui à découvrir dans quelle mesure la crise sanitaire a influencé le processus d'achat et le choix des fournisseurs. Quelles sont les caractéristiques qu'ils recherchent lors de l'achat de leurs produits ? Ont-ils dû modifier leur processus d'achat à cause de la Covid-19 ? La crise sanitaire est-elle la raison de leur venue chez XML-MED ?

Nous tenterons de répondre à ces questions.

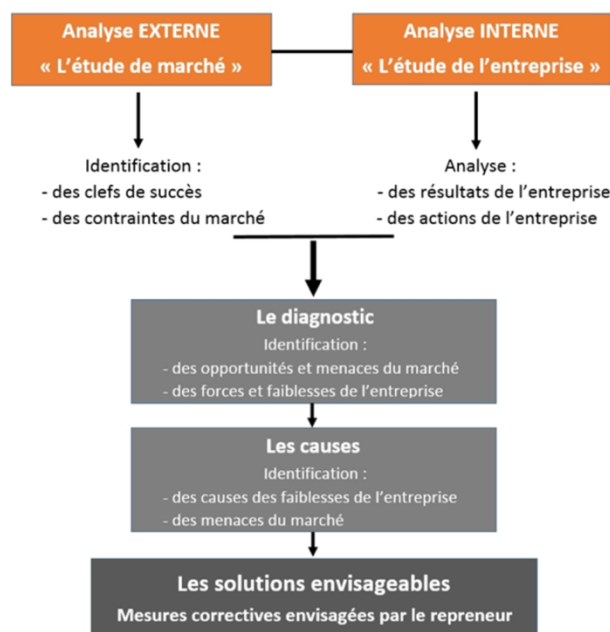


Figure 16: les étapes pour faire le diagnostic de l'activité de l'entreprise à reprendre

5.1. Design de la recherche

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes basée sur une recherche qualitative des agents internes et externes à l'entreprise afin d'analyser l'état du marché, à travers le regard d'acteurs directement concernés. Nous espérons, au moyen de ces questionnaires, avoir des réponses, des pistes d'amélioration et pouvoir répondre à notre question de recherche.

Nous sommes partie sur une collecte de données primaires en réalisant des entretiens directifs, c'est-à-dire que le questionnaire fut réalisé et envoyé par mail aux potentiels répondants. Le point négatif de cette méthode est que nous n'obtenons pas toujours le nombre de réponses attendues.

Initialement, il avait été décidé d'interroger cet échantillon de manière semi-directive. Malheureusement, l'échantillon choisi faisant partie de la base de données des clients d'XML-MED, donc travaillant dans divers secteurs (médical, agroalimentaire, etc.), ceux-ci se voient encore contraints par des règles les interdisant ou limitant les rendez-vous face à face. Ainsi, pour une question de facilité et afin que cette étude puisse être terminée à temps, nous avons opté pour cette solution.

5.2. Sélection de l'échantillon

Conséquemment, en ce qui concerne l'échantillonnage, nous avons décidé d'interroger tous les agents internes à l'entreprise. Nous n'avons pas fonctionné par quotas, par strates ou par toute autre méthode, tout simplement parce que l'échantillon est inférieur à 10 personnes et que nous aimerions avoir l'avis de chacun d'eux. Dans cette optique, 9 personnes ont été invitées par mail à répondre à ce questionnaire auquel 55,56% d'entre eux ont répondu positivement.

En ce qui concerne l'échantillonnage des agents externes à l'entreprise, nous avons décidé d'utiliser la méthode par tirage aléatoire¹⁶. En effet, nous avons utilisé la base de données des clients d'XML-MED ; de ce fait, les interrogés constituent déjà un groupe représentatif pour notre étude. Ainsi, sur base de ces données, nous avons décidé de tirer 20 personnes au sort. Le nombre choisi n'a pas préalablement été calculé comme nous aurions pu le faire dans un

¹⁶ « Chaque élément de la population de référence a une **chance égale d'être sélectionné pour constituer le panel d'enquête dans ce processus d'échantillonnage**. La sélection est donc parfaitement aléatoire. » *Qualtrics.xm*.

autre cas, car la principale caractéristique demandée était simplement d’être client ou d’avoir été client chez XML-MED.

Par ailleurs, nous avons choisi d’interroger 20 entreprises, ce qui représente tout de même un grand échantillon, dans l’éventualité où il n’y aurait pas assez de répondants. En effet, comme expliqué précédemment, la méthode directive via mail n’obtient pas toujours le meilleur nombre de répondants. Par conséquent, seuls 25% de ces sociétés ont répondu positivement au sondage.

5.3. Processus de recherche

Suite à notre décision de réaliser des entretiens directifs, nous avons conçu les deux questionnaires via Google forms¹⁷. De cette façon et à l’image d’un entretien semi-directif fonctionnant avec un guide d’entretien en forme d’entonnoir, nous avons pu élaborer notre questionnaire de façon à avoir plusieurs parties bien définies partant de questions basiques (Nom, prénom, fonction, etc.) et terminant par des questions plus ciblées suivant des thèmes (concernant le marché des EPI, processus d’achat, etc.).

Le questionnaire interne à l’entreprise est composé de deux parties. La première reprend les informations personnelles de l’employé ainsi que sa satisfaction d’un point de vue professionnel et développement personnel.

Le questionnaire externe est quant à lui composé de 5 parties. Celui-ci commence avec des questions globales sur l’entreprise dans laquelle le répondant travaille. Ensuite, l’enquête reprend les informations personnelles du répondant. De plus, une partie est consacrée à leur processus d’achat des équipements de protection individuelle.

Une autre sera dédiée au processus et choix de leurs fournisseurs. Pour finir, la dernière section leur permettra de donner des recommandations à XML-MED.

En annexe 3.B, nous retrouverons les réponses des agents internes tandis qu’en annexe 4.B, nous retrouverons ceux des professionnels.

Par ailleurs, certains interviewés ont préféré ne pas dévoiler leur identité, ils seront donc notifiés comme *anonyme* dans nos retranscriptions.

¹⁷ <https://docs.google.com/forms/u/0/?tgif=d>

6. Analyse des résultats

À la suite de la diffusion des questionnaires, nous avons obtenu 5 réponses des anciens ou employés actuels d'XML-MED, à savoir 55,56 % des personnes travaillant ou ayant travaillé pour la société. En ce qui concerne les acteurs externes, nous avons recueilli 5 réponses ce qui correspond à 25% de personnes ayant acheté au moins une fois chez XML-MED.

6.1. Questionnaire des agents internes à l'entreprise

Les résultats qui ressortent de cette enquête interne seront divisés en deux parties. La première reprend les informations personnelles de l'employé ainsi que sa satisfaction d'un point de vue professionnel et développement personnel. La seconde partie nous donne des informations concernant le marché des EPI et la manière dont ce marché est évalué par ses agents. Le but est de connaître la santé interne de l'entreprise et de savoir ce que ces agents pensent du marché dans lequel ils évoluent avant de faire des quelconques recommandations. Il est néanmoins important de savoir que ces employés ou anciens employés interviewés disposent, pour la grande majorité, des informations et compétences requises pour se prononcer sur des éléments comme le marché des EPI et ses potentielles tendances futures de par leur statut, leur poste et leur connaissance du marché dans lequel ils ont opéré.

1. Questions générales et satisfaction

Pour commencer, il ressort de cette enquête que sur les 5 personnes interrogées, 1 seule travaille encore chez XML-MED. Il s'agit du Head of Sales qui travaille pour cette activité depuis 15 mois maintenant. En ce qui concerne les 4 autres personnes, $\frac{1}{4}$ s'est fait licencier pour raison économique après seulement 5 mois de travail, $\frac{1}{4}$ a quitté l'entreprise en vue de la fin de son contrat et les deux autres personnes, qui travaillaient dans l'entreprise depuis 2 ans, ont décidé de démissionner pour les raisons suivantes : mauvais management, environnement malsain, manque de nouveaux challenges. Pour finir, ces deux interviewés semblent s'accorder sur le fait qu'il est difficile d'évoluer dans cette société.

En ce qui concerne la satisfactions de travailler au sein d'XML-MED, les avis divergent. Il apparait dans un premier temps que c'est une PME très agile avec un dirigeant qui fonce à

500km/h, qui est ouvert à plusieurs business et où les employés ont la possibilité d'apprendre plusieurs secteurs (polyvalence) grâce à ses différents départements.

Dans un second temps, il ressort de cette étude de terrain qu'il y a, pour la majorité des répondants, une insatisfaction globale. Selon eux, l'entreprise fait face à un mauvais management qui est, de plus, contradictoire. Cela ne donnerait pas la possibilité aux employés d'évoluer correctement. En addition, 4 interrogés sur 5 ne recommanderaient pas cette entreprise à un/une de leurs proches. Manque de reconnaissance du travail fourni, manque de vision concrète de l'évolution de l'entreprise, manque de disponibilité de la part de la direction, perte de temps et manque d'enseignement, manque de structure dans l'entièreté de l'entreprise, manque de respect et, pour finir, une pression constante, sont les raisons pour lesquelles ces agents déconseillent cette activité. La cinquième personne recommande quant à elle la société, mais sous réserve d'une très grande indépendance.

Ensuite, la question « À vos yeux, ce travail vous permet-il ou vous a-t-il permis de développer de nouvelles compétences ? » nous permet de dire que, dans un premier temps et en fonction du département dans lequel ces répondants ont travaillé, assez bien de compétences ont été développées, mais beaucoup d'entre elles furent approfondies de façon autonome.

Subséquemment, la question « Pensez-vous que cette entreprise vous offre la possibilité de progresser ? Expliquez. » fait ressortir que 3 interviewés sur 5 sont certains que cette entreprise n'offre pas la possibilité de progresser. De fait, la direction ne saurait déjà pas d'elle-même dans quelle direction elle souhaite aller et est très peu disponible. Ce qui est également mis en avant, c'est le fait d'apprendre et de se débrouiller seul qui fait qu'à un moment donné, il n'y a plus de progrès. Cependant, selon un des répondants, seul le travail acharné paierait. Enfin, la dernière personne interrogée est mitigée entre le fait qu'il y ait et il n'y ait pas une possibilité de progresser. Le fait de se débrouiller seul serait un moteur de progrès dans un sens, mais au final, il demeure une stagnation du processus de progression.

Pour finir, nous avons une unanimité sur l'élément qui devrait être changé selon ces agents. En effet, c'est la direction/le management qui devrait être changé. Il est mis en avant une meilleure écoute et communication.

2. Questions sur le marché des EPI et évolution de l'entreprise

Dans cette partie, les employés ont encore une fois un avis mitigé lorsque nous leur demandons ce qu'ils pensent du marché des EPI. Cependant, il n'y a pas de réel avis négatif à ce propos. Il s'agirait d'un marché en pleine explosion où il existerait une réelle opportunité de son marché belge. Mais, ce marché reste complexe, très concurrentiel et peu différenciable. Le prix et la qualité sont par ailleurs les éléments qui importent.

En ce qui concerne la possibilité de progression du marché, les avis divergent encore. D'une part, certains de ces répondants pensent qu'il s'agit d'un marché très challengeant, mais avec énormément de potentiel et innovateur. Pour les autres répondants, il n'y a quant à eux pas de futur dans ce marché qui est relativement stable et ne variera que lors de certaines situations de crise comme avec la Covid-19.

Ce qui inquiète concrètement les interviewés concernant ce marché, c'est :

- Les marges sur les produits
- La variation constante de la demande
- La problématique environnementale ; l'usage unique d'un produit devient un réel problème dans notre monde d'aujourd'hui !

Ensuite, nous pouvons dire que l'évolution majeure d'XML-MED est, pour deux des employés, le licenciement des sales qui aura eu comme effet bénéfique de réduire les coûts, étant donné que l'entreprise ne vendait plus rien. Les trois autres ont un avis distinct et pensent que, d'une part, c'est le fait d'avoir redéfini la cible et le positionnement qui a constitué une évolution de l'entreprise. D'autre part, ce sont les innovations. Pour finir, le Covid a été l'opportunité pour XML-MED de se faire connaître et de se lancer sur le marché sans être remis en question.

Pour la question « Où voyez-vous XML-MED dans les 3 années à venir ? », la réponse que nous obtenons en majorité est la faillite. « *L'entreprise a existé pour enrichir les dirigeants qui ont profité d'une crise sanitaire mondiale pour se faire des bénéfices monstres. XML-MED ne pourra rester pérenne en raison de la vision trop gourmande de ceux-ci qui voient le marché des EPI en 2020 comme le marché des EPI en temps normal.* » Le manager de l'activité nous

dit que, selon lui, avoir un bon partenaire, un catalogue plus grand et un chiffre d'affaires triplé est ce qu'il imagine pour XML-MED d'ici 3 ans.

De plus, la seule personne ayant répondu qu'elle travaille chez XML-MED nous informe qu'elle y travaillera toujours d'ici 2 ans parce qu'elle est contente là où elle est. Par ailleurs, nous avons également obtenu la réponse de 2 personnes ne travaillant plus chez XML-MED, nous disant qu'elles ne sont pas sûres que les personnes travaillant actuellement dans l'entreprise y travailleront encore d'ici 2 ans. Tout dépendra du management. Si il n'y a pas de réel changement et de possibilités d'évolution, les employés d'aujourd'hui n'y travailleront plus.

Pour pérenniser l'activité médicale, nous avons recueilli plusieurs recommandations de la part de ces 5 interviewers :

- Élargir la gamme de produit et la cible au niveau européen.
- Joint-venture avec les partenaires.
- Augmenter l'effectif commercial
- Mettre en place une stratégie sur le long terme
- Faire un lien entre les différentes activités d'XML SPRL (packaging, médical, textile, etc.). Former une équipe de sales polyvalente. Les coûts y serait réduits et les équipes plus en confiance.
- Faire une audit (s'assurer que les clients existant veulent toujours acheter chez XML-MED)
- Arrêter l'activité ou trouver des produits moins chers.

Pour finir, nous avons obtenu deux recommandations de la part de ces répondants. L'un deux conseille à l'entreprise d'arrêter l'activité, tandis que l'autre nous dit de soit accorder les prix à la qualité du service/du produit en proposant des livraisons 24h et du stock avec des produits made in Europe/Belgium, soit d'arrêter l'activité si elle doit rester dans l'état actuel, car c'est « IMPOSSIBLE » de continuer hors urgence sanitaire.

6.2. Questionnaire des agents externes à l'entreprise

Les résultats qui ressortent de cette enquête-ci seront quant à eux divisés en cinq parties. La première partie reprend les informations de l'entreprise répondante, passant de son nom à son domaine d'activité et aux produits et services qui y sont commercialisés. La deuxième partie nous donne les informations personnelles de ces acheteurs. La partie suivante concerne quant à elle le processus d'achat, les équipements de protection utilisés, leurs caractéristiques d'achat lors du choix de ces EPI, etc. La quatrième partie nous éclaire sur le processus du choix du/des fournisseur(s) (ont-ils changé de fournisseurs à cause du Covid-19 ? Ont-ils l'habitude de changer de fournisseurs ? La crise sanitaire est-elle la raison de leur venue chez XML-MED ?), etc. Pour finir, la dernière partie donne la possibilité à ces entreprises de s'exprimer en donnant leur avis général sur XML-MED, sa façon de faire, la qualité de ses produits, son catalogue et enfin les potentiels points sur lesquels elle devrait s'améliorer.

Ce questionnaire externe aura quant à lui pour but de découvrir dans quelle mesure la crise sanitaire a influencé le processus d'achat et le choix des fournisseurs. Quelles sont les caractéristiques qu'ils recherchent lors de l'achat de leurs produits ? Ont-ils dû modifier leur processus d'achat à cause du Covid-19 ? La crise sanitaire est-elle la raison de leur venue chez XML-MED ? Nous pourrions ainsi essayer de savoir si XML-MED n'était qu'un fournisseur temporaire ; si ceux-ci resteront clients ou s'ils ont l'intention de retourner chez leurs fournisseurs habituels. En fonction de ces réponses, nous pourrions adapter des recommandations à l'entreprise.

1. Informations sur les entreprises répondantes

Informations sur l'entreprise	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
<i>Nom de l'entreprise</i>	Sicli	Practimed CV	Anonyme	Anonyme	Anonyme
<i>Localisation</i>	/	Tessengerlo	/	/	/
<i>Domaine d'activité</i>	Protection incendie	Medisch Centrum	Soins de santé pour personnes âgées	Agroalimentaire	Soins de santé
<i>Quels produits y sont commercialisés ?</i>	Extincteurs, dévidoirs, détecteurs incendie, éclairage de secours, etc.	Medische zorg	Aucun	Produits frais et surgelés	Service de santé

Les informations ci-dessus nous renseignent sur les entreprises répondantes. Certaines d'entre elles ont décidé de rester anonymes, mais nous pouvons constater que sur les 5 entreprises, 3 font parties des secteurs médicaux et soins de santé. Une fait partie des protections contre les incendies et la dernière fait quant à elle partie du secteur agroalimentaire.

2. Informations personnelles des répondants

Les répondants sont majoritairement masculins (4/5). Ils sont quasiment tous directeurs responsables et/ou employés dans le service achats de leur société à l'exception de Monsieur Borghs qui est facility manager. Ces derniers ont entre 23 et 42 ans et ont entre 1 an et demi et 10 ans d'expériences dans ces domaines.

3. EPI utilisés, processus d'achat et impact covid-19

Il résulte dans cette partie que les produits les plus majoritairement achetés par toutes ces entreprises sont les gants et les masques. Pour le reste des EPI, ils sont spécifiques à chaque fonction et/ou profession. Nous retrouvons des casques, harnais, vêtements, chaussures de sécurité, vêtements anti-feu, langes, alèses, surchaussures, charlottes, blouses de protection et calots.

Nous trouvons qu'il est également important de savoir que chaque individu a son propre processus d'achat au sein de son entreprise. Les principales caractéristiques recherchées lors du choix de leurs EPI sont le prix et la qualité du produit.

En ce qui concerne le pourcentage de leur budget annuel global qui est alloué aux EPI, nous pouvons constater un pourcentage allant de 5% à 40%. Par ailleurs, certaines entreprises pensent que ce chiffre n'est pas exhaustif et qu'il résulte des dernières hausses d'achat causées par le Covid-19.

De plus, 4 individus interrogés sur 5 ont vu leur processus d'achat impacté par la crise sanitaire. Pénuries et/ou indisponibilité de certains produits et délais de livraison étaient selon eux les impacts principaux.

4. Les fournisseurs.

Nous pouvons ressortir de cette analyse que le prix, le délai de livraison et la qualité sont les caractéristiques les plus importantes lors du choix de leurs fournisseurs. En second lieu, la vitesse et capacité de réaction, la confiance, la disponibilité des fournisseurs, la disponibilité des produits, le nombre de références, la localisation, le transport des marchandises et la réputation sont aussi importants pour ces individus.

En ce qui concerne l'habitude de ces répondants face au changement de fournisseurs, nous remarquons à travers cette étude que 4 interrogés sur 5 ont des fournisseurs plutôt fixes, mais vont également mettre en concurrence ou comparer les fournisseurs entre eux. La cinquième personne nous explique quant à elle qu'ils changent souvent de fournisseurs en fonction de l'augmentation des prix. Cet individu travaille dans le secteur de l'agroalimentaire.

Ensuite, la question « Avez-vous changé de fournisseur à cause du covid-19 ? » nous apprend que 4 interrogés sur 5 ont changé de fournisseur à cause du Covid-19. Ceux-ci ont, à l'unanimité, changé de fournisseurs en raison de pénurie de marchandises. Cette enquête nous enseigne également qu'XML-MED faisait partie des fournisseurs chez lesquels les répondants se sont fournis.

Ensuite, 2 de ces interrogés sur 4 nous font part du fait qu'ils n'ont pas eu le choix de choisir d'autres fournisseurs en vue de l'urgence. Les deux autres nous font part de leur satisfaction face à ces nouveaux fournisseurs et XML-MED ressort dans l'un des commentaires comme ayant une bonne relation de travail avec Monsieur Borghs.

Pour finir, nous pouvons constater que sur les 4 personnes ayant changé de fournisseurs à cause de la crise pandémique, 3 sont retournés totalement ou partiellement vers leurs fournisseurs, tandis que Monsieur Borghs et son équipe continuent de comparer les prix et la disponibilité et continuent également à collaborer avec XML-MED en raison du bon rapport qualité-prix.

5. Avis général sur XML-MED

Il ressort de ces commentaires une satisfaction globale, que ce soit de l'activité en générale ou des produits commercialisés. D'ailleurs, la qualité et le prix des produits fournis par XML-MED sont fortement appréciés. La bonne communication entre l'entreprise et ses clients est également un point positif mis en avant. En ce qui concerne la gamme de produits, les avis sont mitigés. En effet, certains pensent qu'il serait utile de l'étoffer, car elle n'est pas assez large pour devenir fournisseur principal tandis que d'autres pensent que cette gamme est largement suffisante et complète.

Les points négatifs quant à eux se focalisent sur les délais de livraisons ; l'une des raisons étant un souci d'approvisionnement chez les distributeurs. De plus, l'e-shop constituerait également un des points négatifs de l'entreprise en raison de la difficulté rencontrée lors de commandes.

Pour terminer, certains clients nous confient que leurs besoins ne se limitent qu'à l'achat des masques. D'autres nous disent que XML-MED tombait à pic lors de la crise et certains sont retournés chez leurs fournisseurs habituels.

6.3. Conclusion des deux questionnaires

À travers ces questionnaires, nous avons déjà pu faire ressortir certaines informations importantes.

Pendant ces mois de confinement, beaucoup de changements ont dû être mis en place. Démission, processus d'achat, choix des fournisseurs, licenciements, changement d'organisation sont quelques-uns des facteurs marquants de cette pandémie.

Nous pouvons retenir de ces analyses qu'au niveau de la satisfaction en interne, les anciens et travailleurs actuels ont rencontrés quelques difficultés. En effet, il ressort une insatisfaction globale. Un environnement malsain, une mauvaise direction, le manque de nouveaux challenges et d'évolution sont les éléments les plus mis en avant dans cette analyse. Selon ces répondants, l'accent du changement devrait être mis sur la direction/le management ainsi que sur une meilleure écoute et une meilleure communication. En ce qui concerne ce que ces

agents pensent du secteur des EPI, nous pouvons dire que leurs avis à ce sujet est très mitigé. Cependant, il n'y a pas de réel avis négatif à ce propos. Il s'agirait d'un marché en pleine explosion offrant de vraies opportunités en Belgique. En attendant, ce marché reste complexe, très concurrentiel et peu différenciable. Certains de ces répondants pensent qu'il n'y a aucun futur dans ce marché de par sa stabilité et le fait qu'il ne variera que lors de certaines situations comme la crise sanitaire. D'autres nous font part du fait qu'il s'agit d'un marché très challengeant avec énormément de potentiel et de possibilité d'innovation. Par ailleurs, la majorité des répondants pensent que, d'ici 3 ans, l'activité sera en faillite. En ce qui concerne la pérennisation de l'activité, plusieurs pistes d'amélioration et des recommandations sont ressorties de ces interviews.

Nous retenons également que les agents externes à l'entreprise achètent majoritairement des gants et des masques. Pour le reste des EPI, ils sont spécifiques à chaque fonction et/ou profession. Il est aussi important de savoir que chaque individu interrogé possède son propre processus d'achat. Ils mettent par ailleurs tous en évidence l'importance du prix et de la qualité du produit comme caractéristique décisive. De plus, pénuries et/ou indisponibilité de certains produits et délais de livraison étaient ce qui a impacté leurs processus.

Quant au choix des fournisseurs, le prix, le délai de livraison et la qualité sont les caractéristiques les plus importantes lors de leurs choix. Généralement, les fournisseurs des interviewés sont fixes, c'est-à-dire qu'ils retournent souvent vers le(s) même(s) fournisseur(s). En addition, sur la totalité des répondants, la majorité d'entre eux sont retournés vers leurs fournisseurs habituels une fois la crise sanitaire calmée. Pour finir, il ressort une satisfaction globale quant à la collaboration de ces répondants avec l'entreprise XML. La qualité et le prix des produits fournis par XML-MED sont fortement appréciés. Par ailleurs, la gamme de produits, les délais de livraisons et l'e-shop sont quelques faiblesses de l'activité.

Le fil rouge de ce mémoire se termine, dans cette dernière partie, par des observations et des conclusions tirées sur les agents internes et externes à l'activité d'XML-MED. En outre, ce travail s'est focalisé sur la satisfaction de ces différents agents, mais également sur le marché des équipements de protection individuelle qui est le sujet principal de ce mémoire.

À l'avenir, il serait intéressant de se pencher plus précisément sur les différentes cibles et secteurs, c'est-à-dire, d'interroger dans un premier temps le secteur médical, ensuite le

secteur agroalimentaire et puis les entreprises et plus petites structures. De cette façon, nous pourrions comprendre si un secteur est plus porteur qu'un autre et s'il vaut mieux se focaliser sur l'un plutôt que sur l'autre. Nous pourrions par exemple découvrir quel secteur utilise le plus d'EPI, s'il a un budget et à combien s'élève ce dernier, etc. Cette analyse pourrait aider davantage XML-MED à mettre une stratégie en place.

7. Interprétation et Recommandations

Le stage au sein d'XML-MED et ce rapport m'auront permis d'élaborer certaines recommandations qui auront pour objectif de guider cette activité vers sa pérennisation. En effet, après avoir passé presque 2 ans au sein de cette entreprise comme business developer, je fournirai des recommandations en fonction de mon vécu et savoir déjà acquis, mais également par ce travail qui m'aura permis de mettre d'autres pistes d'amélioration en avant que celles imaginées au premier abord.

Ainsi, pour commencer, ces recommandations seront divisées en 2 parties. Un point sera dédié à l'organisation interne de la société en donnant des pistes d'amélioration en lien avec ce qui ressort de l'étude qualitative. Je donnerai quelques conseils quant à ce qui devrait être mis en place au niveau managérial, au niveau des équipes, etc. Ensuite, j'aborderai quelques points d'amélioration concernant la partie externe de l'entreprise, c'est-à-dire des pistes en rapport avec la clientèle et tout ce qui touche les agents externes à la société. Nous parlerons également de ce qui devrait y être mis en place selon moi pour pouvoir partir sur de bonnes bases afin qu'XML-MED devienne pérenne.

Comme expliqué dans la revue de littérature réalisée au début de ce travail, les recommandations seront faites en fonction du modèle de la pérennisation organisationnelle étant donné que nous essayons de donner des recommandations à une entreprise qui, jusqu'à présent, a su résister aux profonds bouleversements de son environnement tout au long de son activité, mais qui a un peu plus de mal actuellement.

Gestion de l'organisation en interne :

Cette partie va me permettre de donner des pistes à XML-MED quant aux changements qu'il faudra effectuer en interne.

1. Le management

Après les analyses effectuées et pour moi-même l'avoir vécu, un réel problème de management ressort au sein de la société. En effet, il y a un manque de communication global dans l'entreprise. Les travailleurs ne se sentent ni soutenus ni écoutés par la direction. Ce que je recommande pourrait être difficile à entendre pour un manager, mais la direction d'XML-MED devrait suivre une formation de management. Être manager et diriger une équipe n'est pas donné à tout le monde. Il est clair qu'on ne naît pas manager, on le devient. Dans cette optique, il serait judicieux de mettre en place certains outils de management comme les réunions 1 :1 qui permettraient aux employés de se sentir plus écoutés et considérés. Le manager/directeur sera quant à lui directement au cœur des discussions et pourra faire en sorte de rebondir et de prendre au cas par cas les problèmes de chaque travailleur afin d'y trouver des solutions.

Néanmoins, il est compréhensible qu'un dirigeant soit fort occupé, surtout si celui-ci possède plusieurs activités, mais il se doit tout de même d'être présent pour ses employés. Une autre solution serait donc de déléguer totalement ou partiellement son rôle, son autorité managériale. Il ne faudra pas oublier que le fait de déléguer entièrement ou partiellement ne lui enlèvera pas ses responsabilités et que, quoi qu'il arrive, les sociétés lui appartiennent et lui incombent donc des devoirs.

2. Le manque de personnel

Un autre gros point que nous pouvons mettre en lumière, c'est le manque de personnel. Entre démission et licenciement, l'équipe de l'activité médicale n'est plus suffisante. Sur quelques mois seulement, plus de la moitié des sièges se sont libérés, laissant un espace de travail désertique. Que ce soit par démission ou par licenciement, il y a à chaque fois une raison à ce départ, tantôt à cause des soucis de management et tantôt pour des raisons économiques. Des solutions devront donc être prises si l'objectif de l'activité est d'atteindre la pérennisation. Dans ce contexte, je conseille à XML-MED d'engager du personnel compétent dans les différents domaines requis. Par ailleurs, l'activité aurait besoin d'au moins 3 personnes supplémentaires pour pouvoir assurer un travail efficace. Selon moi, le département médical aurait besoin de deux vendeurs et d'un marketeur.

D'une part, les deux vendeurs vont venir renforcer l'équipe des sales qui n'est actuellement composée que d'un seul vendeur, le manager. Ainsi, le manager pourrait être épaulé dans son travail et pourra lui aussi élargir son horizon d'affaires et ne plus être limité par le fait de devoir tout gérer tout seul. Nous recommandons le nombre de deux vendeurs pour le moment étant donné que l'activité cible plusieurs secteurs d'activités. Cela pourra permettre à chacun d'eux de se perfectionner dans l'un ou l'autre secteur. De plus, il est important de faire appel à des personnalités ayant de l'expérience dans le domaine de la vente ; le but étant de ne pas perdre du temps avec des personnes à former pour le moment, l'activité ayant actuellement déjà des difficultés et du mal à suivre.

D'autre part, le marketeur sera utile dans la mise en place des stratégies de communication et dans la découverte des nouveautés du marché par les études qu'il mènera. Pour l'avoir étudié, le marketing est souvent négligé. Pourtant, il constitue une force inestimable pour l'entreprise, car il s'agit d'un des moyens que l'entreprise possède pour se vendre.

3. Définir les rôles de chaque travailleurs correctement

Il ressort également de ce travail et de mon observation que chaque travailleur est un peu polyvalent dans la société. Alors, la polyvalence constitue une excellente chose, elle permet de mettre en évidence la capacité de chacun des travailleurs à assurer des tâches et de maîtriser des compétences différentes. Lors d'un entretien d'embauche, il est d'ailleurs vraisemblablement intéressant d'embaucher une personne ayant cette caractéristique parce que s'adapter rapidement et pouvoir réagir au changement est un véritable atout.

Ici, au sein d'XML-MED, la polyvalence d'un travailleur fait référence au nombre de postes et rôles que cette personne peut accomplir, tenir. Pour la petite histoire, lors de mon alternance, ma collègue travaillant dans le département des achats s'est vue prendre son congé de maternité un peu plus tôt. N'ayant personne pour la remplacer, il m'a été demandé de reprendre quelques-unes de ses tâches. Au premier abord, j'ai vu l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences dans ce domaine et c'est donc tête baissée que j'ai accepté. Ensuite, j'ai pu constater que le travail de cette collègue empiétait énormément sur le mien, réduisant ainsi mes tâches commerciales et diminuant, dans le même sens, le sérieux et l'implication mis dans mon propre travail.

Ce que j'aimerais faire ressortir par cet exemple, c'est que pour effectuer ses tâches efficacement, être reconnu et voir son travail reconnu à sa juste valeur, mais surtout être fier du travail que l'on a accompli, il est préférable d'avoir un poste bien fixe. De plus, cela augmentera la productivité et l'efficacité du travailleur. En addition à tout ce qui a déjà été dit, ne pas avoir de rôle ou de poste bien défini représente une perte de temps inestimable.

4. Faire des formations

Le manque d'évolution et/ou de possibilité d'évolution au sein de l'entreprise est l'un des points qui a été le plus souvent mis en avant par les répondants du questionnaire qualitatif en interne. Il est clair et compréhensible que certaines tâches dans un travail sont récurrentes et ne peuvent, dans un sens, pas évoluer. Mais d'autres, comme dans le secteur du marketing par exemple, se développent très rapidement. Comme expliqué, le marketing est en constante évolution. De ce fait, si nous ne nous formons pas aux nouvelles tendances, ce sont des difficultés dans toute la société qui peuvent être ressenties ; non seulement le manque de formation atteint l'activité de l'entreprise en général, mais il atteint également les travailleurs au sein de la société.

En effet, ne pas évoluer dans son travail peut être l'une des raisons pour laquelle certains employés décident de démissionner. C'est de fait une fierté pour un employé d'apprendre, d'ouvrir son esprit aux nouvelles tendances, à d'autres points de vue ou tout simplement de perfectionner ses compétences. De plus, il est aussi très important de pouvoir se former pour être toujours opérationnel afin de postuler pour un nouvel emploi.

Ces formations constituent donc un avantage tant pour l'activité que pour les employés. Il est ainsi recommandé à XML-MED de proposer des formations collectives et individuelles. Les formations collectives aideront à atteindre une meilleure inertie de groupe et à resserrer les liens entre les employés. Les formations individuelles seront quant à elles dédiées à l'amélioration et au développement personnel de chacun. Il serait, dans cette optique, judicieux de créer un calendrier de formation.

Gestion organisationnelle externe :

Cette partie va me permettre quant à elle de donner des pistes à XML-MED quant aux changements qu'il faudra effectuer en externe.

1. Élargissement de la gamme de produits

Il a pu être observé lors de l'étude qualitative sur les agents externes que la gamme de produits n'était pas assez large pour satisfaire toutes les demandes ou les demandes partielles. Il est clair que, pour une question de facilité, les acheteurs centralisent leurs achats de marchandises. L'acheteur privilégiera ainsi un fournisseur qui lui propose tous les produits dont il a besoin plutôt que d'acheter « plic ploc » chez plusieurs fournisseurs. De plus, la centralisation des achats chez un seul fournisseur constitue un gain économique pour ces acheteurs. En effet, moins de taxes et de frais comme ceux liés à la livraison des marchandises seront ajoutés à la facture.

Il serait, dans cette logique, intéressant d'étudier le marché par secteur d'activité pour savoir ce qui est utilisé par type d'établissement. À la suite de ces analyses, il pourra être envisagé d'élargir ou non la gamme.

En conclusion, si XML-MED entreprend et exploite les idées évoquées ci-dessus, l'activité devrait déjà voir une amélioration au niveau de l'activité et une diminution nette des démissions. Néanmoins, il est évident qu'il sera nécessaire d'effectuer d'autres études du marché. Ce travail n'est qu'une infime partie du projet de pérennisation. De plus, il faudra être patient. Il est clair que ce style de stratégie prend du temps et qu'il faudra sûrement la modifier en fonction de l'avancement du projet. De plus, par ce travail, nous avons également l'intention de recommander quelques indicateurs de performance pouvant aider à la pérennisation de l'activité, mais la thèse a pris un tout autre tournant.

8. Conclusion

Pour rappel, ce travail tentait de répondre à la question de recherche suivante : « ***Quelle stratégie l'entreprise XML-MED doit-elle mettre en place pour pérenniser son activité commerciale ?*** » Ainsi, par l'approche théorique, nous avons tenté de comprendre comment pérenniser une activité née d'une crise économique, plus précisément celle de la Covid-19.

Si la littérature nous a aidée à comprendre certains termes et caractéristiques de cette crise pandémique, elle nous aura également présenté certains outils stratégiques pour aider XML-MED à répondre à cette problématique.

En effet, nous avons pu détailler deux stratégies de pérennisation : la stratégie adaptative et proactive, qui se focalisent sur les changements organisationnels internes et externes à l'entreprise.

Dans cette optique, nous avons réalisé deux études qualitatives. Celles-ci ont été menées auprès d'agents internes et externes à l'entreprise dans le but de connaître, d'une part, la santé interne de l'entreprise et de savoir ce que ces agents pensent du marché dans lequel ils évoluent. D'autre part, le questionnaire externe aura quant à lui pour but de découvrir dans quelle mesure la crise sanitaire a influencé le processus d'achat et le choix des fournisseurs. Quelles sont les caractéristiques qu'ils recherchent lors de l'achat de leurs produits ? Ont-ils dû modifier leur processus d'achat à cause de la Covid-19 ? La crise sanitaire est-elle la raison de leur venue chez XML-MED ? Nous pourrions ainsi essayer de savoir si XML-MED n'était qu'un fournisseur temporaire, si ceux-ci resteront clients ou s'ils ont l'intention de retourner chez leurs fournisseurs habituels.

Il résulte de cette enquête que XML-MED a un bon potentiel puisque la majorité des répondants sont dans l'ensemble très satisfaits du travail effectué. Néanmoins, l'entreprise devra encore entreprendre et exploiter les idées évoquées ci-dessus, la société devrait déjà voir une amélioration au niveau de l'activité et une diminution nette de démission. Néanmoins, il est évident qu'il sera nécessaire d'effectuer d'autres études du marché. Ce travail n'est qu'une infime partie du projet de pérennisation.

9. Bilan réflexif

Bilan réflexif des apprentissages et compétences acquises

Dans cette section et dans le but de peaufiner au mieux cette thèse de Master, nous vous ferons part des apprentissages et compétences acquises lors de l'immersion professionnelle effectuée au sein d'XML-MED.

Cette démarche de réflexion est basée autour de la méthode PDCA, méthode qui consiste à exposer, sous forme d'étapes, les activités, actions et tâches effectuées. Ainsi, nous pourrions mettre en lumière les potentiels points d'amélioration.

1. Première étape – Phase de planification, préparation

Pour rappel, durant notre première année de Master, notre projet de stage, qui avait été encodé sur Mythin, se divisait en deux missions. Au vu de la croissance qu'ils avaient constaté au sein de l'entreprise et plus précisément pour l'activité médicale, XML-MED, avaient besoin de renfort afin de, soutenir l'évolution du département. Ceci, en apportant une vision nouvelle et des compétences théoriques à appliquer en situation réelle.

La première mission, soutenir la direction commerciale dans ses activités managériales. Ils avaient comme volonté, d'avoir un modèle de management où le salarié est au centre.

La seconde mission, soutenir le directeur commercial dans la mise en application de la nouvelle stratégie commerciale visant à augmenter le nombre de vente et le CA (Identification de nouveaux marchés, prospection, vente, meilleur targeting,..).

Suite à une réorganisation du personnel en raison de la crise sanitaire, la première problématique n'a pas pu être exploitée dans sa totalité. En effet, nous avons changé de manager et celui-ci n'avait pas les mêmes priorités que le précédent. Il a préféré se focaliser sur la seconde problématique et celle-ci est toujours en cours de réalisation.

Dans le cadre de notre seconde année de Master, notre projet de stage s'est uniquement axé sur l'aspect développement commercial.

Dans l'optique de mieux contextualiser notre projet d'alternance, nous allons utiliser la méthode QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi). Celle-ci permet de présenter de façon claire et précise la problématique de notre projet.

Notre projet de stage s'articule comme suit :

		POURQUOI ?	COMBIEN ?
QUOI ?	Nous avons, pour objectif, de développer la croissance du département commercial.	L'activité s'est lancée en 2020 suite à la crise sanitaire. De ce fait, nous nous trouvons encore dans une phase d'insertion sur le marché. Nous devons pénétrer le marché, car nous avons pour but, de devenir un acteur incontournable dans notre domaine.	Nous avons pour objectif d'atteindre 4 millions de chiffre d'affaires en 2022.
QUI ?	Le département commercial est composé de deux commerciaux. Initialement, nous nous partageons les secteurs en fonction de la langue. Actuellement, nous gérons ensemble, la totalité des clients même si le manager est néerlandophone et a donc un peu plus de facilité avec ce secteur. Nous ciblons, dans un premier temps, le domaine médical (pharmacies, hôpitaux, maisons de repos, ...) et, dans un second temps, les industries agroalimentaires.	Ces domaines ont besoin des produits que nous proposons.	Nous ciblons large. Il existe énormément d'usines, d'hôpitaux, de pharmacies,...
Où ?	En Belgique et en Belgique.	La Belgique possède un bon potentiel dans le secteur médical (pharmacies, hôpitaux, maisons de repos, ...) mais, également dans le secteur des industries alimentaires. La France, quant à elle, nous intéresse surtout pour ses entreprises agroalimentaires.	Toutes les industries agroalimentaires et médicales.
QUAND ?	Depuis la première vague de la Covid-19.	Nous avons aperçu un éventuel marché et nous avons saisi l'opportunité.	Le plus longtemps possible.

COMMENT ?	<p>En effectuant les tâches et activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospection ▪ Publicité / communication (réseaux sociaux, newsletter, catalogue,..) ▪ Répondre aux appels d'offres ▪ Veille concurrentielle ▪ Programmation et organisation des livraisons ▪ Réalisation des bons de commande ▪ Réalisation des factures ▪ Suivi commercial 	<p>La vente d'équipement de protection individuelle est un secteur d'activité très concurrenté.</p> <p>Réaliser des ventes et augmenter le CA.</p> <p>La prospection, puisque le marché des EPI est immense et assez difficile à pénétrer.</p> <p>Veiller au bon développement de l'activité.</p>	<p>Il est difficile d'estimer le nombre exact d'appels effectués, car nous avons tous deux, nos clients et missions respectives. Il est également difficile d'identifier combien de demandes, nous avons eu, et ce, pour les mêmes raisons.</p> <p>En ce qui concerne le CA, nous sommes encore actuellement dans l'incertitude suite à la forte variation du marché.</p>
------------------	---	---	---

Cette mission est réalisée quotidiennement depuis bientôt deux ans. Nous sommes très satisfaits du travail fourni.

Une fois le contexte défini, dans le tableau, ci-dessous, nous allons tenter de répondre à la question suivante : « *Quels problèmes avez-vous identifiés et comment pouvez-vous les résoudre ?* » Pour y répondre, vous trouverez, ci-dessous, notre plan d'actions décliné en plusieurs objectifs opérationnels.

Problèmes identifiés	Solutions à apporter
Forte concurrence	<p>Afin de nous différencier de nos concurrents, nous devrions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournir davantage d'efforts pour la visibilité. C'est-à-dire, travailler en on-line, mais également en off-line. Par exemple : lancer des boxes découvertes. Dans ces boîtes, on retrouverait des échantillons choisis en fonction de la cible, des goodies (bic, carnet, porte badge,..) et un catalogue produit papier et/ou sous forme de QR code. ▪ Fournir des produits de qualité irréprochable. ▪ Élargir la gamme de produits afin de répondre à une demande plus large. ▪ Améliorer notre référencement sur le net. ▪ Dans un premier temps, se concentrer et viser les grosses enseignes afin d'acquérir plus de notoriété et ensuite, les plus petites structures. ▪ Persévérer. <p>La concurrence étant indépendante de notre volonté, nous devons mettre tous nos efforts sur les éléments ci-dessus, mais également mettre l'accent sur la « confiance ».</p>
Manque de personnel	Trouver des commerciaux compétents et bilingues.
La pandémie freine la rencontre avec certains prospects	Organiser des rendez-vous virtuels afin d'établir un premier contact et ensuite, envisager une/des visite(s) en présentiel en fonction des mesures sanitaires en vigueur dans les différents établissements.

Nos prix ne sont plus aussi compétitifs	Nous n'avons pas encore trouvé de solution à ce problème. À long terme, nous ne devrions peut-être plus travailler avec des stocks. De plus, le prix du transport de marchandises a explosé.
Baisse des commandes en pharmacie	Il n'y a malheureusement pas de solution à apporter en ce moment. En effet, nous ne commercialisons que des masques en pharmacie, mais la vaccination avançant à grands pas, ces produits se retrouvent de moins en moins commandés. Ainsi, la prospection de pharmacies n'est en ce moment, pas concluante. Nous devrions peut-être, lors de l'élargissement de la gamme, trouver des produits ayant de l'intérêt pour ces officines.

Suite au tableau réalisé ci-dessus, nous pensons qu'il serait plus judicieux de, d'abord, engager une personne compétente et ensuite, de faire une étude de marché ensemble qui aura pour but d'identifier toutes nos failles et ensuite, proposer des pistes d'amélioration du secteur concerné.

2. Deuxième étape – Phase de réalisation, développement et de mise en œuvre.

L'étape de réalisation consiste à mettre en lumière ce qui a concrètement été réalisé, développé et mis en œuvre lors de l'immersion professionnelle.

1. Développer un portefeuille client à travers la prospection

Concrètement, l'objectif derrière cette mission était de créer son agenda avec ses propres clients mais, également, de développer et définir de potentiels nouveaux marchés.

Pour ce faire, nous prospectons nos potentiels clients mais, au travers de nos bases de données. En fonction de la cible, soit la liste de prospects est déjà en notre possession, soit, nous devons la créer. Ensuite, nous prenons, par exemple, deux heures chaque jour et nous téléphonons où nous écrivons à X prospects. Ces échanges nous permettront de déterminer si les leads sont qualifiés ou non. C'est après cette phase de prospection, que nous savons si nous devons garder le prospect et donc, l'ajouter au portefeuille ou l'abandonner.

2. Gérer son portefeuille client

Afin de gérer au mieux nos clients, nous les inscrivons dans HubSpot¹⁸, notre CRM. À travers cette plateforme, nous pouvons planifier des tâches de suivis clients, envoyer des mails, faire des campagnes de mailing en fonction du persona,...

¹⁸ Hubspot
<https://www.hubspot.fr>

Ainsi, nous ne sommes pas perdus et nous avons toutes les informations nécessaires sous nos yeux.

3. Réaliser une veille concurrentielle

Une liste des concurrents potentiels fut d'abord créée. Ensuite, une analyse fut effectuée selon plusieurs variables (localisation, prix, offline/online,...). Pour finir, des mappings de positionnement nous permettront de les classer par degrés de concurrence.

4. Réaliser des entretiens de vente et propositions commerciales

Lors de la réalisation des entretiens de vente, nous appliquons des techniques commerciales qui nous ont été apprises lors de nos cours universitaires ou, pour certains, directement sur le lieu de travail. Lors de ces échanges, nous présentons nos produits et nous argumentons sur la plus-value de notre offre, mais surtout, nous prenons toutes les informations nécessaires à ce que la proposition commerciale soit conclues. En ce qui concerne la proposition commerciale, elle se fait en fin de processus. Pour ce faire, nous rédigeons une offre sur base des produits que nous avons identifiés avec le prospect et nous lui envoyons un mail qui détaille la quantité minimale, le prix unitaire et autre spécificités comme la couleur, le grammage, ...

En même temps, nous envoyons des échantillons pour faciliter la décision du prospect et pour qu'il puisse toucher et voir la qualité du produit.

5. Participer à l'amélioration des méthodes de management et de travail en entreprise

Chaque lundi, nous planifions des rendez-vous 1 :1 avec Timothy (Head of sales) afin de fixer les objectifs de la semaine, mais également de relever le ressenti des employés. Nous fixons également des rendez-vous avec le marketing afin de préparer les campagnes de mailing ou autres actions marketing.

De plus, un dossier d'onboarding fut réalisé. C'est un document facilitant l'arrivée d'un nouvel employé au sein de l'entreprise. On y retrouve une introduction de la société, une présentation des personnes qui y travaillent ainsi que leur rôle. De plus, nous identifions et expliquons les outils que nous utilisons.

Aujourd'hui, l'onboarding au sein de l'entreprise a un peu été modifié. C'est-à-dire, qu'en plus du document explicatif, des formations sont prévues sur deux semaines afin que l'employé soit bien informé et sache utiliser tous les logiciels à disposition.

6. Utilisation des logiciels Odoo et HubSpot

Odoo nous servira de logiciel de facturation.

HubSpot, quant à lui, nous servira plutôt pour la gestion des contacts.

Afin de savoir utiliser ces logiciels, nous devons nous former.

3. Troisième étape – Phase de vérification, de contrôle.

À travers le tableau ci-dessous, nous tenterons de faire ressortir les savoirs, savoir-faire et savoir-être acquis pour chaque tâche réalisée. Ensuite, nous commenterons son contenu.

Tâches	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Développer un portefeuille client à travers la prospection	<ul style="list-style-type: none">Les techniques de prospectionUtilisation d'un tableur	<ul style="list-style-type: none">S'adapter en fonction de l'interlocuteurRebondir aux objectionsÉtablir une base de donnéesEncoder des données dans un tableurTenir aisément une conversation téléphoniqueRecueillir des informations pratiquesUtiliser les outils adéquats (Trends Top)	<ul style="list-style-type: none">Être organiséeÊtre méthodiqueÊtre dynamique et souriante au téléphoneÊtre respectueuseÊtre professionnelle
Gérer son portefeuille client	<ul style="list-style-type: none">Les éléments de gestion	<ul style="list-style-type: none">Réaliser un suivi clientAppliquer des techniques de gestionTenir et mettre à jour les informations clientsUtiliser un outil d'aide à la gestion (Hubspot)	<ul style="list-style-type: none">Sens de l'organisationAutonomie
Réaliser une veille concurrentielle	<ul style="list-style-type: none">Les éléments de comparaison	<ul style="list-style-type: none">Chercher les informationsÉtablir une liste de concurrentsAppliquer les techniques apprisesExposer les forces et faiblesses de chacunÉtablir le bilan de la concurrence en fonction des éléments de comparaisons	<ul style="list-style-type: none">Être curieuseÊtre assidue
Réaliser des entretiens de vente et propositions commerciale	<ul style="list-style-type: none">Les techniques d'argumentation commercialeLes spécificités sur les produits commercialiséLes informations du client	<ul style="list-style-type: none">Appliquer des techniques commercialesArgumenter et négocierPrésenter nos produitsIdentifier les besoins du client	<ul style="list-style-type: none">Capacité d'adaptationGestion du stressSens de la communicationForce de proposition
Participer à l'amélioration des méthodes de management et de travail en entreprise	<ul style="list-style-type: none">Le fonctionnement de l'entrepriseL'organisation de l'entrepriseÉcouterCommuniquer	<ul style="list-style-type: none">Rédiger un dossier d'onboardingÉtablir des réunion en équipe et en 1 :1Accueillir et guider une personne au sein d'un serviceAssurer un suiviFormer	<ul style="list-style-type: none">À l'écouteSens de la communicationSens de l'organisationTravail en équipe

Utilisation des logiciels Odoo et HubSpot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les logiciels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une facture ▪ Créer une fiche client ▪ Tenir et mettre à jour les informations clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité d'adaptation

Acquisition des savoirs

L'entièreté de nos savoirs pour le marketing et la vente nous provient des cours que nous avons eus durant notre bachelier et notre Master. Le savoir en terme de communication nous provient de notre formation de 3 ans en marketing.

Cependant, la particularité de ce Master est de pouvoir acquérir un savoir sur le terrain. Ainsi, nos collègues nous ont beaucoup enseignés et nous ont aidés à mettre en pratique de nouvelles compétences.

Enfin, nous avons également eu la chance d'acquérir de nouvelles compétences de manière autodidacte en entreprise. Le fait de se retrouver seule dans certaines situations nous pousse à nous développer et à apprendre de nos erreurs. De plus, se retrouver face à l'inconnu crée de la curiosité et une envie d'apprendre.

Acquisition des savoir-faire

Concernant le savoir-faire, il s'agit d'une compétence qui s'améliore de jour en jour grâce à la pratique. Dans le cadre de notre alternance, nous possédions du savoir-faire, mais qui n'était pas forcément adapté au travail dans l'entreprise. Il a fallu un certain temps d'adaptation et des erreurs. Aujourd'hui, grâce à la pratique quotidienne de notre savoir-faire, nous réalisons certaines tâches de manière plus rapide.

Par exemple, au début de notre alternance, l'utilisation de certains logiciels était compliquée comme l'encodage d'une commande. Aujourd'hui, nous encodons une commande en quelques minutes seulement.

Nous pouvons constater une évolution de notre savoir-faire depuis le début de notre alternance, et ce, jusqu'à aujourd'hui. Nous espérons continuer à améliorer cette capacité chaque jour en entreprise.

Acquisition des savoir-être

Le savoir-être est issu de notre personnalité. Cependant, nous pouvons être totalement différents dans la vie privée et professionnelle. Pour la plupart, nous les avons acquis grâce aux exemples donnés par les collègues. Exemple, la rigueur et l'organisation, qui sont deux qualités cruciales pour un vendeur.

Aujourd'hui, grâce à notre apprentissage sur le terrain, nous nous adaptons beaucoup plus facilement aux différentes situations. Cela a été un vrai défi que nous sommes fiers d'avoir relevé avec succès.

Qu'est-ce qui s'est bien passé ?

Globalement, nous sommes très satisfaits du travail que nous avons fourni ces deux dernières années. L'équipe est tellement agréable à vivre que cela contribue à notre bien-être en entreprise et à notre motivation à apprendre. Ce qui a été le plus apprécié lors de cette immersion professionnelle, c'est la confiance et l'autonomie accordée.

Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ?

La combinaison entre école et travail pour l'entreprise était très mal organisée. La charge de travail demandée par HEC et les travaux de groupes prenaient tout notre temps et nous épuisaient énormément. Cela provoquait des moments de stress intenses et des envies d'abandon. De plus, voir l'équipe d'XML-MED se réduire suite à la réorganisation a été un moment assez difficile. Travailler avec une dizaine de personnes et ensuite se retrouver à 2 a plutôt été difficile pour le moral même si le manager est une personne exceptionnelle.

4. Quatrième étape – Phase d'amélioration, d'ajustement.

Maintenant, que nous connaissons toutes les tâches et compétences qui ont été exploitées durant ce stage, nous allons proposer des pistes d'amélioration pour notre développement personnel et professionnel. Nous allons débiter par le côté professionnel. Nous avons remarqué, durant notre alternance, l'importance de maîtriser plusieurs langues. En effet, dans le monde du business actuel, la langue est le secret de la réussite. Nous pensons, qu'après notre Master, nous allons essayer de pratiquer ces langues afin d'être parées à toute éventualité.

Du côté personnel, les suggestions seront orientées vers les travaux pour HEC et notre bien-être. En effet, lorsqu'on fait le bilan de l'année qui s'est écoulée, la plupart des périodes de stress que nous avons vécues proviennent de l'université. Articuler le stage, la vie privée et HEC était pour nous un vrai défi puisque nous ne consacrons plus aucun temps à notre bien-être. Lorsque nous vivons des périodes intenses entre des travaux importants et des examens, nous oublions de prendre soin de nous. Nous suggérons une meilleure organisation des cours

en évitant si possible les gros travaux de groupe. Ceux-ci peuvent réellement être un frein pour certains étudiants qui se retrouvent dans un groupe où le travail de six personnes, n'est en fait effectué que par une seule de celles-ci.

Conclusion

Pour conclure, ce rapport de stage et cette première année de master, je peux affirmer que cette année m'aura été bénéfique tant sur l'aspect professionnel que personnel.

Pour commencer, ce master m'aura permis d'acquérir beaucoup de compétences en peu de temps. En effet, c'était le but recherché lorsque je me suis initialement inscrite à cette alternance. Il va s'en dire, qu'aujourd'hui, les entreprises demandent minimum 3 ans d'expérience pour accéder à un emploi ; ce qui est relativement difficile pour des étudiants fraîchement diplômés. Grâce à ces études supplémentaires, je peux obtenir l'expérience demandée tout en poursuivant ma formation. Ce master est donc, professionnellement parlant, un bonus pour sa future entrée sur le marché de l'emploi.

Au sein d' XML-MED, j'ai appris, sous plusieurs angles, les ficelles du métier de sales manager. Les tâches accomplies m'ont permis d'approfondir, de transformer et de mettre en pratique la théorie vue lors de mes cours à HEC.

Ces cours m'ont notamment enseigné des savoirs à appliquer en milieu professionnel. Je pense notamment au cours de vente et de négociation qui m'aura été très utile lors de mes débuts en prospection. Ensuite, mes cours de langues puisque la communication interne et externe se fait majoritairement en anglais. Ne pouvant tous les énumérer, ces savoirs enseignés sont sans nul doute des ressources indispensables. Le point négatif, c'est la combinaison entre stage et cours. Il était parfois difficile de combiner les travaux de groupes et les tâches pour stage.

Pour moi, l'aspect théorique reste bien évidemment très important, car il permet d'approfondir nos connaissances, d'enrichir la réflexion et de développer notre esprit critique, mais la pratique, reste à mon sentiment, le meilleur apprentissage.

D'un point de vue plus personnel, je me sens à ma place. Je suis totalement satisfaite de ma formation. Celle-ci m'aura permis de me découvrir en milieu professionnel et de développer mon assertivité, mon organisation et l'esprit d'équipe.

Pour finir, grâce à ce master, j'appréhende moins mon entrée dans le monde professionnel. Il m'a permis d'obtenir l'expérience et la confiance nécessaires pour mes prochaines aventures professionnelles.

10. Bibliographie

Ajili.W. (2020, mai). « Pourquoi la crise Covid-19 est-elle aussi inédite ? ». [https://www.researchgate.net/publication/341278348 Pourquoi la crise Covid-19 est-elle aussi inedite](https://www.researchgate.net/publication/341278348_Pourquoi_la_crise_Covid-19_est-elle_aussi_inedite)

Allouche, J. et G. Schmidt (1995), Les outils de la décision stratégique, tome 2, Paris, La Découverte.

Argyris, C. (1995), Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris, Inter Éditions ; Éditions Dunod en 2000.

Arteau, J. (2009), « Un équipement de protection individuelle (EPI) conforme à la norme XYZ : pourquoi et comment le reconnaître ? ». *Chronique du RRSSTQ*, (volume 5, numéro 2), pp. 46-48.

https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/regardstravail-vol05-02.pdf#page=46

Article R.233-83-3 du Code du Travail.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000018511366

Barnett, W.P. et R. Burgelman (1996), « Evolutionary perspectives on strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 5-21.

Barney, J. (1991), « The resource-based model of the firm : origins, implications and prospects », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, mars.

Barney, J. (1996), « The resource-based theory of the firm », *Organization Science*, vol. 7, no 5, septembre-octobre, p. 469.

Borzée, A, K. Magellan, J.R.B. Miller, L. Porter, T. Dutta, K.P. Kadinjappalli, S. Sharma, G.E. Ryan, A. Hughes, S.A. Chavanich, A.H. Abd Mutalib, J.L. Chong, V.K. Jayaraj, A.P. Khatiwada, M. Krishna, P.K. Paudel, C. Strine, E.P. Wong. (2020, décembre). « covid-19 highlights the need for mor effective wildlife trade legislation ». *Trends in ecology & evolution – cell press review*, (volume 35, Issue 12), pp. 1052-1055.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169534720302597>

Burgelman, R.A. (1991), «Intraorganization ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research», *Organization Science*, vol. 3, n^o 2, p. 139-261.

Burgelman, R.A. (1996), « A process model of strategic business exit : implications for an evolutionary perspective on strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 193-214.

Burgelman, R.A. et B.S. Mittman (1994), « An intraorganizational ecological perspective on managerial risk behavior, performance, and survival : individual, organizational and environmental effects », dans J.A.C. Baum et J.V. Singh (dir.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York, Oxford University Press, p. 53-75.

Cames, J. (2022, 23 juin). « *Mission, vision, valeurs : comment définir son identité de marque ?* ». Blog Hubspot.

<https://blog.hubspot.fr/marketing/mission-vision-valeurs>

« Chaque élément de la population de référence a une **chance égale d'être sélectionné pour constituer le panel d'enquête dans ce processus d'échantillonnage**. La sélection est donc parfaitement aléatoire. » *Qualtrics.xm*.

Collins, J.C. (1997), « Le secret des entreprises qui durent », *L'Essentiel du Management*, janvier, p. 108-114.

Collis, D.J. et C.A. Montgomery (1995), « Competing on resources, strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, p. 118-143.

Coppens, G. (2020). « *L'impact du coronavirus sur la Belgique – aperçu global* ». Louvain school of management. (PDF)

« Coronavirus : The Black Swan of 2020 ». (2020, 5 mars). Sequoia

<https://medium.com/sequoia-capital/coronavirus-the-black-swan-of-2020-7c72bdeb9753>

Crane, A., & Matten, D. (2021). COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*, 58(1), 278-282. <https://doi.org/10.1111/joms.12642>

Dai, M. (2020). La réponse de la BCE face à la pandémie de Covid-19. *Bulletin de l'Observatoire des politiques économiques en Europe*, 42(1), 1-10.

Daniel, M. (2021). « Épidémies et pandémies : une longue histoire ». *Science et pseudo-science*, (n°338), pp.6-17.

Danjou, I. (1987), *L'évolution des firmes : Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique*, Thèse de doctorat, Université de Lille I.

Définition : « Pic d'activité ». Dans ANDJARO

<https://www.andjaro.com/blog/6-solutions-pour-faire-face-a-un-pic-dactivite>

Définition du mots « CE » sur un site officiel de l'Union européenne – Consulté le 23 juillet 2022.

https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en

Denèle, A. (2022, 8 avril). « *Pandémie : quelle différence avec une épidémie ?* ». Passeport santé.

<https://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/Fiche.aspx?doc=pandemie-difference-avec-une-epidemie>

Desreumaux, A. (1996), « *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* », *Revue française de gestion*, janvier février, p. 86-108.

De Geus, A. (1997), *La pérennité des entreprises*, Paris, Maxime Laurent du Mesnil.

- De Perthuis. C, (2020, 27 avril). « Comment le Covid-19 bouscule la perspective de l'action climatique » <http://acdc2007.free.fr/perthuis420.pdf>
- « Diagnostic de l'activité de l'entreprise à reprendre ». (2020, juin). Bpifrance création <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/reprendre-entreprise-etapes/diagnostiquer-evaluer/diagnostic-lactivite-lentreprise-a>
- Dictionnaire en ligne – <https://www.larousse.fr>
- Duc, C et Souquet, C. (2020, décembre). « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés ». Insee <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4994488>
- El-Hage. W, C.Hingray, C.Lemogne, A.Yrondi, P.Brunault, T.Bienvenu, B.Etain, C.Paquet, B.Gohier, D.Bennabi, P.Birmes, A.Sauvaget, E.Fakra, N.Prieto, S.Bulteau, P.Vidailhet, V.Camus, M.Leboyer, M.-O.Krebs, B.Aouizerate. (2020, juin). « Health professionals facing the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: What are the mental health risks? ». *L'encéphale*, (volume 46, Issue 3), pp. S73-S80. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0013700620300762>
- « Équipements de protection individuelle ». (s.d). Service Public Fédéral. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/protection-collective-et-individuelle/equipements-de-protection>
- « Équipement de protection individuelle ». (2020, 23 octobre). Ministère de L'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Equipement-de-protection-individuelle#_ftn3
- « Evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, vol. 38, n° 4, p. 8-31.
- « Faillites mensuelles ». (2022, 19 août). Statbel <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles>
- Gaille.M, Terral.P, Askenazy.P, Aubry.R, Bergeron.H, Becerra.S, Blanchon.D, Borraz.O, Bonnefoy.L, Borst.G, et al. (2021, 11 mai). « Les sciences humaines et sociales face à la première vague de la pandémie de Covid-19- Enjeux et formes de la recherche ». <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03036192v2/document>
- Gay. R, Guillas-Cavan.K. (2020). « La gestion sanitaire de l'épidémie de Covid-19 par les États : recettes communes et logistiques nationales ». *Chronique Internationale de L'IRES* – Cairn info, Numéro 2020/3 (N°171), pp. 3-25. <https://www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2020-3-page-3.htm>
- Giordano, Y. (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ? », dans M.J. Avenier (dir.), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, p. 96-136.

- Giraud, C. (s.d). « *Conseil, Management, Recrutement : comment se préparer aux pics d'activités de fin d'années ?* ». Efficrm
- Giroux, N. et Y. Giordano (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement. », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 139-161.
- « *Global 500* ». Fortune
<https://fortune.com/global500/>
- Goudenhooff, C. (2016, 30 août). « *Trois conseils pour bien gérer les pics d'activité* ». Les Echos Entrepreneurs
<https://business.lesechos.fr/amp/36/213436.php?fbclid=IwAR3Z-5Pe5VDoqDR5zk0TfWtz0kcXceVvJ8ZM1179MPWSBhN3Xx9xGsQygA>
- Grow.DDG1.C.4. (2018, 3 mai). « *PPE Regulation Guidelines – Guide to application of Regulation EU 2016/425 on personal protective equipment* ». European Commission.
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/29201>
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 63-76.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1995), *La conquête du futur*, Paris, InterÉditions.
- Hedberg, B.L., P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (1976), « Camping on seesaws : prescriptions for a self-designing organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, mars, p. 41-65.
- Himanshu, R et Kishor, N. (2022, 22 février). « *Modeling of factors affectings investment behaviorduring the pandemic : a grey-DEMATEL approach* ». Springer Link
<https://link.springer.com/article/10.1057/s41264-022-00141-4#Sec13>
- Hubspot [site web]
<https://www.hubspot.fr>
- Janody, S. (2020, 3 juin). « *Pics saisonniers : nos conseils pour les faire rimer avec succès* ». easiware.
<https://www.easiware.com/blog/pics-saisonniers-nos-conseils-pour-les-faire-rimer-avec-succès>
- Jehanne, M. (2021, 8 novembre). « Saisonnalité des ventes : les clés pour anticiper en marketing ». Contentsquare
<https://contentsquare.com/fr-fr/blog/saisonnalite-ventes-marketing/>
- Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 2, p. 307-333.
- Kern, J. (s.d). « covid-19 : qu'est-ce que c'est ? ». Futura-science.
<https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/>
- Koenig, G. (2020). Éditorial—La gestion de la crise sanitaire européenne: faiblesses et espoirs. *Bulletin de l'Observatoire des politiques économiques en Europe*, 42(1), 1-4.

- Krivine, J-P.** (2021, janvier/mars). « Points de vue autour de la Covid-19 ». *Science et pseudo-science*, (n°335), pp.70-74.
- « *L'actualité du marché médical et son retour à la normal* » .(2021). Biosample. Consulté le 21 juillet 2022. {Blog}
<https://www.biosample.fr/fr/blog/actualite-marche-medical-et-retour-normal>
- Laroche, D.** (2022, 6juin). « *Comment transformer la crise en opportunité pour une start-up ?* ». Beaboss
<https://www.beaboss.fr/Thematique/start-up-1271/Breves/Comment-transformer-la-crise-en-opportunite-pour-une-start-up-372498.htm>
- Larousse.** (s.d). Pandémie. Dans *Larousse*.
<https://www.larousse.fr>
- Legrain, S.** (2020, 24 août). « *Fichue crise : quelles opportunités pour lancer un projet ?* ». Linkube
<https://www.linkube.be/crise-economique-opportunite/>
- « *Les normes : à quoi ça sert ?* » .(2015). Petite-entreprise.net. Consulté le 18 juillet 2022.
<https://www.petite-entreprise.net/P-1692-82-G1-les-normes-a-quoi-ca-sert.html>
- « *Les normes en Europe* » .(2022). Europa.eu. Consulté le 18 juillet 2022.
https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/standards/standards-in-europe/index_fr.htm
- « *Les secteurs 'gagnants' et 'perdants' de la crise sanitaire* ». (2020).LOOK & FINE. Consulté le 21 juillet 2022.
<https://www.lookandfin.com/fr/actualite/secteurs-gagnants-et-perdants-de-la-crise-sanitaire>
- « *Les 3 catégories d'EPI* » .(s.d). Gestion-EPI.com. Consulté le 12 juillet 2020.
<https://www.gestion-epi.com/articles/les-3-categories-depi>
- Levinthal, D. et J.G. March** (1981), « A model of adaptative organizational search »,
- Lorino, P. et J.C. Tarondeau** (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, no 117, p. 5-17.
- Masks For Belgium**
<https://masks-for-belgium.business.site/?hl=fr#summary>
- Mignon, S.** (1998), *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Mignon, S.** (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 169-196.
- Montgomery, C.A.** (dir.) (1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm : Towards a Synthesis*, Boston, Harvard Business School, Kluwer Academic Publisher.

- Noda, T. et J.L. Bower** (1996), « Strategy making as iterated processes of resource allocation », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 159-192.
- Nystrom, P.C. et W.H. Starbuck** (1984), « To avoid organizational crises : unlearn », *Organizational Dynamics*, printemps, p. 323-332.
- Organisation mondiale de la santé.** (s.d). « *Pandémie – Maladie à coronavirus (COVID-19)* ». Dans Organisation mondiale de la santé.
<https://www.who.int/fr>
- Papava, V. & Charaia V.** (2020), « The Coronomic Crisis and Some Challenges for the Georgian Economy ». *Georgian Foundation for Strategic and International Studies*, (n°136). Consulté le 19 juillet 2022.
- Peyen (L.)**, « Crise sanitaire, crise du droit de l'environnement ? », *La Semaine Juridique. Administrations et collectivités territoriales* (JCP A), 30-34 (454), 2020. https://publications.ut-capitole.fr/id/eprint/41721/1/Peyen_41721.pdf
- « *Port des EPI : Réglementation et sensibilisation* ». (s.d). Alteris (Formation/prévention des risques professionnels).
<https://www.alertis.fr/faq/reglementation-et-sensibilisation-au-port-des-epi/>
- « *Réaliser un questionnaire dans le cadre de votre étude de marché* ». (2021, décembre). Bpifrance création
<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/comment-faire-son-etude-marche/realiser-questionnaire-cadre-votre-etude>
- RSE.** (2019, 13 septembre). « *EPI protection : tout ce qu'il faut savoir !* ». Supply Chain Info.
<https://www.supplychaininfo.eu/epi-protection/>
- Schooley, S.** (2022, 29 juin). « *SWOT Analysis : What It Is and When to Use It* ». Business News Daily.
<https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- « *Sécurité des équipements de protection individuelle* ». (2022, 11 mars). SPF Economie.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/qualite-securite/securite-des-produits-et/reglementations-specifiques/equipements-de-protection/securite-des-equipements-de>
- Sève, M.M.** (2012, 11 décembre). « *5 conseils pour affronter sereinement les pics d'activité au travail* ». Capital
<https://www.capital.fr/votre-carriere/5-conseils-pour-affronter-sereinement-les-pics-d-activite-au-travail-795127>
- Site officiel de l'Union européenne.** (s.d). CE. Dans *europa.eu*. Consulté le 23 juillet 2022.
https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en
- Strangler, D.** (2009, 9 juin). « *The Economic Futur Just Happened* ». Kauffman
<https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/the-economic-future-just-happened/>

« Tout ce que vous devez savoir sur les équipements de protection individuelle (EPI) et sur la façon d'assurer votre sécurité au travail ». (2022, 28 avril). SafetyCulture.

<https://safetyculture.com/fr/themes/securite-des-epi/>

Tushman, M.L., W.H. Newman et E. Romanelli (1986), « Convergence and upheaval : managing the unsteady pace of organizational evolution », *California Management Review*, vol. 29, n^o 1, p. 29-44.

Tushman, M.L. et C.A. O'Reilly (1996), « The ambidextrous organization : management

Van De Ven, A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, numéro spécial, p. 169-188.

Wernerfelt, B. (1995), « The resource-based view of the firm: ten years later », *Strategic Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 171-174.

XML (SPRL). (s.d). « XML (SPRL) ». Companyweb.

<https://www.companyweb.be/fr/0882760079/x-m-l>

XML-MED

<https://www.xml-med.com/fr/>

Yeoh, PL. et K. Roth (1999), « An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry : impact of firm resources and capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 7, p. 637-653.

11. Annexes

Annexe 1 : Lettre de recommandation de Maggie De Block



Minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid, en van Asiel en Migratie
MAGGIE DE BLOCK

XML sprl
Sterrebeekstraat 178, Unit A & B

1930 Zaventem
Belgium

Uw kenmerk

Dossier behandeld door
Carolien Sonck

Ons kenmerk

COVID/PPE/XML - 582.662

Contact via

Bijlagen

Datum

Brussel, 17-08-2020

To whom it may concern,

I hereby confirm XML sprl as a preferred partner of the Belgian Federal Government for the supply of medical materials which can be used for the control and prevention of COVID19 in Belgium. This company had my support to the procurement and delivery of anti-epidemic materials including surgical/medical masks, FFP2 or KN95/N95 respiratory masks and other protective equipment with standard and certified quality for a volume of 262 million surgical masks for our strategic stock, 10 million aprons and 300.000 medical protection goggles.

We always had an excellent collaboration in the supply of PPE to fight Covid 19.

My collaborator Carolien Sonck (Carolien.sonck@health.fgov.be) is the point of contact for those matters.

Kind regards,

Maggie De Block

Beleidscel van de minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid, en van Asiel en Migratie

Finance Tower / Kruidentuinlaan 50 bus 175 / B-1000 Brussel / België
tel. +32 528 69 00 / info.maggiedeblock@minsoc.fed.be

.be



XML-MED est une société belge spécialisée dans la fabrication d'EPI jetable.

Nous sommes une équipe multiculturelle, née de l'envie de changer notre rapport à la santé et la sécurité. Nous croyons en l'énergie positive et collective qui nous fait lever le matin. Notre culture est basée sur la collaboration. Parce qu'une bonne idée peut venir de n'importe qui.

Et pour répondre à une forte demande d'équipement de protection, nous avons fondé une équipe reposant sur 4 piliers.

Réactifs.

Nous nous voulons réactifs car chaque client se doit d'obtenir la solution la plus adéquate à son besoin, quel que soit son degré d'urgence.

Responsables.

Nous nous voulons responsables. Ainsi, nous vous proposons des produits qualitatifs à des prix compétitifs. Et cet engagement est sincère et solide.

Experts.

Nous nous voulons experts. Aussi, nous sommes fiers de pouvoir assurer des processus d'audit de la chaîne d'approvisionnement. Fiers aussi de collaborer avec nos équipes internationales, afin d'effectuer des contrôles de qualité stricts, en accord avec les normes médicales européennes et mondiales.

Proactifs.

Nous nous voulons proactifs. Plus que jamais, nous nous devons de vous tenir informés de l'évolution des derniers produits et technologies disponibles, et de vous les proposer en exclusivité.

NOTRE RESPONSABILITÉ: VOUS FOURNIR UN SERVICE FIABLE ET DES PRODUITS RÉPONANT À TOUTES VOS EXIGENCES.

AVANT-PROPOS

ILS NOUS FONT CONFIANCE



AVANT-PROPOS



XML MED

TABLE DES MATIÈRES

Vous retrouverez tous nos produits actuels ainsi que tous nos produits à venir.

INTRODUCTION

MASQUES 6

MASQUE CHIRURGICAL TYPE I	8
MASQUE CHIRURGICAL TYPE II	8
MASQUE CHIRURGICAL TYPE IIR	8
MASQUE CHIRURGICAL ANTIBUÉE TYPE IIR	8
• SANS VISIÈRE	
• AVEC VISIÈRE	
MASQUE CHIRURGICAL RÉUTILISABLE TYPE IIR	9
MASQUE DE PROTECTION FFP2	10
• MASQUE FFP2 «FILTRE»	
• MASQUE FFP2 «BEC DE CANARD»	
• MASQUE FFP2 «COQUE»	
MASQUE DE PROTECTION FFP3	10
• MASQUE FFP3 «BEC DE CANARD»	
MASQUE BARRIÈRE UNS1 RÉUTILISABLE	11

VISIÈRES DE PROTECTION 12

VISIÈRE DE PROTECTION ANTI-BUÉE	13
---------------------------------------	----

BLOUSES DE PROTECTION 14

BLOUSE DE PROTECTION SMS 50GR	15
BLOUSE DE PROTECTION PP 30GR / 35GR / 40GR	15
BLOUSE DE PROTECTION PP/PE 42GR	15

COMBINAISON DE PROTECTION 16

COMBINAISON DE PROTECTION TYPE 4	17
COMBINAISON DE PROTECTION THERMOSCELLÉE TYPE 6	17
COMBINAISON DE PROTECTION TYPE 6	17

GANTS 18

GANTS PVC VINYLE	19
GANTS SYNMAX VINYLE	19
GANTS NITRILE	19

COIFFES 20

CHARLOTTE PP 10 / 25GR	21
------------------------------	----

COUVRE-CHAUSSURES 22

COUVRE-CHAUSSURE «PP 35GR»	23
----------------------------------	----

THERMOMÈTRE 24

TABLIER 26

TABLIER PE 20 UM	27
TABLIER PE 500 UM	27

MANCHE DE BRAS 28

À VENIR 30

NORMES D'APPLICATION 32

XML MED

“

Être aux côtés de ses clients et les comprendre, c'est leur fournir des produits performants mais aussi leur offrir un service irréprochable.

Samia MAY, Directrice Département Commercial



MASQUES



COMMENT CHOISIR LE BON MASQUE ?

NOUS VOUS AIDONS À CHOISIR LE BON MASQUE.

MASQUES

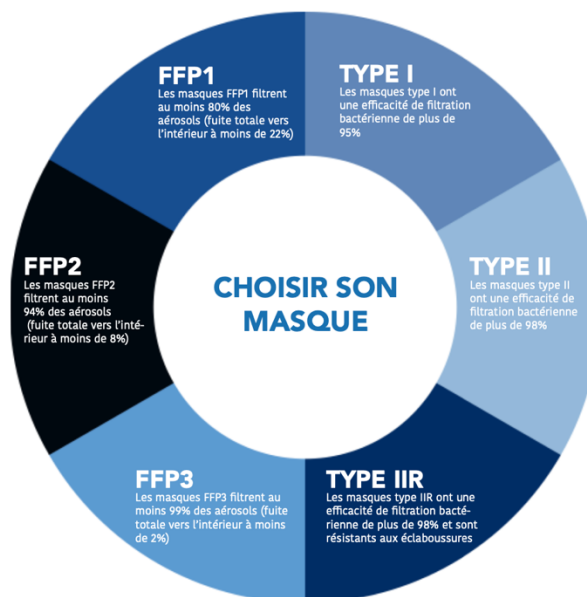
TYPE I, TYPE II, TYPE IIR

Un **masque chirurgical** est un **dispositif médical**, réglementé par l'AFMPS (Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé). Il permet principalement d'éviter la projection vers l'entourage des gouttelettes émises par le porteur masque. Ces masques sont moins indiqués dans la protection contre l'inhalation de très petites particules en suspension dans l'air. **XML-MED** propose trois types de masques chirurgicaux, ceux de **type I, II et IIR**.



FFP1, FFP2, FFP3

Un **masque FFP** est un **masque de protection respiratoire**, faisant partie des EPI (Equipe de Protection Individuelle) il est réglementé par le SPF Economie (Service Public Fédéral). Il est destiné à protéger l'utilisateur à la fois contre l'inhalation de gouttelettes et des particules dans l'air. Il existe trois catégories de masques FFP, classées, entre autres, selon leur capacité de protection (estimé en fonction du taux de filtration et de la fuite totale vers l'intérieur) : FFP1, FFP2, et FFP3.



MASQUES MÉDICAUX

TYPE I, TYPE II, TYPE IIR

MASQUES

MASQUE CHIRURGICAL TYPE I

Simplement efficace.

Leur efficacité de filtration bactérienne de plus de 95% vous assure une protection efficace contre la transmission par les gouttelettes (salive et autres sécrétions). À utiliser lors d'éventuelles expositions aux agents pathogènes.

Référence	Norme	BFE	Δ P	Packaging
MA-TI-EARL-ST-N-JI-M-BL-UNI*	EN 14683:2019 + AC:2019	99.7 %	31 Pa/cm ²	50/bx - 40/cts



MASQUE CHIRURGICAL TYPE II

Protection rapprochée.

L'efficacité de filtration bactérienne atteint les plus de 98%, vous assurant une protection efficace contre la transmission par les gouttelettes (salive et autres sécrétions). À utiliser lors d'éventuelles expositions aux agents pathogènes.

Référence	Norme	BFE	Δ P	Packaging
MA-TII-EARL-ST-N-JI-M*	EN 14683:2019 + AC:2019	99.9 %	34,6 Pa/cm ²	50/bx - 40/cts



MASQUE CHIRURGICAL TYPE IIR**



Filtration optimale.

Résistants aux éclaboussures, ces masques sont encore plus redoutables en efficacité. Leur pouvoir de filtration bactérienne de plus de 98% vous protège efficacement contre la transmission par les gouttelettes (salive et autres sécrétions). À utiliser lors d'éventuelles expositions aux agents pathogènes.

Référence	Norme	BFE	Δ P	Packaging
MA-TIIR-EARL-ST-N-JI-M-BL-UNI*	EN 14683:2019 + AC:2019	99.7 %	42,6 Pa/cm ²	50/bx - 40/cts



MASQUE CHIRURGICAL ANTIBUÉE TYPE IIR

L'efficacité anti-buée.

Résistants aux éclaboussures, ces masques sont encore plus redoutables en efficacité. Dotés d'attaches auriculaires et d'une bande anti-buée sur leur partie supérieure, leur pouvoir de filtration bactérienne vous protège efficacement contre la transmission par les gouttelettes. À utiliser lors d'éventuelles expositions aux agents pathogènes.

Référence	Norme	BFE	Δ P	Packaging
MA-TIIR-EARL-AF-N-BM-M-BL-UNI	EN 14683:2019	99.7 %	42,6 Pa/cm ²	50/bx - 40/cts



MASQUE CHIRURGICAL ANTIBUÉE TYPE IIR

L'efficacité anti-buée.

Résistants aux éclaboussures, ces masques sont encore plus redoutables en efficacité. Dotés de lanières avec attaches et d'une bande anti-buée sur leur partie supérieure, leur pouvoir de filtration bactérienne vous protège efficacement contre la transmission par les gouttelettes. À utiliser lors d'éventuelles expositions aux agents pathogènes.

Référence	Norme	BFE	Δ P	Packaging
MA-TIIR-STRA-AF-N-BM-M-BL-UNI	EN 14683:2019	99.7 %	42,6 Pa/cm ²	50/bx - 40/cts



MASQUE CHIRURGICAL ANTIBUÉE TYPE IIR AVEC VISIÈRE

L'efficacité anti-buée.

Résistants aux éclaboussures, ces masques sont encore plus redoutables en efficacité. Dotés d'attaches auriculaires et d'une bande anti-buée sur leur partie supérieure, leur pouvoir de filtration bactérienne vous protège efficacement contre la transmission par les gouttelettes. À utiliser lors d'éventuelles expositions aux agents pathogènes.

Référence	Norme	BFE	Δ P	Packaging
MA-TIIR-EARL-AF-N-BM-M-BL-UNI	EN 14683:2019	99.7 %	42,6 Pa/cm ²	50/bx - 40/cts



*Certains produits achetés sur stock en 2020 peuvent avoir l'ancienne référence sur l'emballage.

**Ce produit convient à l'industrie agroalimentaire.

MASQUES MÉDICAUX

TYPE I, TYPE II, TYPE IIR

MASQUES

MASQUE CHIRURGICAL RÉUTILISABLE TYPE IIR



Filtration optimale.

Résistants aux éclaboussures, ces masques sont encore plus efficaces. Leur efficacité de filtration bactérienne de plus de 98%, certifié pour un minimum de 40 lavages, vous protège efficacement contre la transmission par gouttelettes (salive et autres sécrétions).

Référence	Norme	BFE	ΔP	Packaging
MA-TIIR-EARL-ST-R-PE-M-WH-UNI*	EN 14683:2019 + AC:2019	98 %	20,2 Pa/cm ²	10/pb - 150/cts

MASQUES DE PROTECTION RESPIRATOIRE

FFP2, FFP3

MASQUES

MASQUE DE PROTECTION FFP2 "FILTRE"



Équipement de haute protection made in Europe.

Fabriqués en Europe, ces masques sont destinés à protéger les travailleurs de la santé contre les infections transmises par l'air. Conçus pour protéger le porteur contre les particules solides et liquides non volatiles, ils filtrent au moins 94% des aérosols (fuite totale vers l'intérieur inférieure à 8%).

Référence	Norme	Efficacité de Filtration	Packaging
MA-FFP2-HALF-NV-N-EM-P-WH-UNI*	EN149:2001 + A1:2009	≥ 94%	20/bx - 32/cts

MASQUE DE PROTECTION FFP2 "FILTRE"



Équipement de haute protection.

Ces masques sont destinés à protéger les travailleurs de la santé contre les infections transmises par l'air. Conçus pour protéger le porteur contre les particules solides et liquides non volatiles, ils filtrent au moins 80% des aérosols (fuite totale vers l'intérieur inférieure à 22%).

Référence	Norme	Efficacité de Filtration	Packaging
MA-FFP2-HALF-NV-N-JU-P*	EN149:2001 + A1:2009	≥ 94%	20/bx - 100/cts
MA-FFP2-HALF-NV-N-EW-P-WH-UNI*	EN 149:2001 + A1:2009	≥ 94%	25/bx - 24/cts

MASQUE DE PROTECTION FFP2 "COQUE"



Équipement de haute protection.

Ces masques sont conçus pour protéger l'utilisateur contre les particules solides et les liquides non volatils. Leur atout ? Ils filtrent au moins 94% des aérosols (fuite totale vers l'intérieur inférieure à 8%).

Référence	Norme	Efficacité de Filtration	Packaging
MA-FFP2-CUP-NV-N-EW-P-WH-UNI*	EN 149:2001 + A1:2009	≥ 94%	20/bx - 24/cts
MA-FFP2-CUP-NV-N-SN-P-WH-UNI*	EN 149:2001 + A1:2009	≥ 94%	20/bx - 20/cts

MASQUE DE PROTECTION FFP2 "BEC DE CANARD"



Équipement de haute protection.

Ces masques en bec de canard sont destinés à protéger les travailleurs de la santé contre les infections transmises par l'air. Conçus pour protéger le porteur contre les particules solides et liquides non volatiles, ils filtrent au moins 80% des aérosols (fuite totale vers l'intérieur inférieure à 22%).

Référence	Norme	Efficacité de Filtration	Packaging
MA-FFP2-DUCK-NV-N-JU-P-WH-UNI*	EN 149:2001 + A1:2009	≥ 94%	20/bx - 50/cts

MASQUE DE PROTECTION FFP3 "BEC DE CANARD"



Le numéro 1 de la protection.

Les FFP3 sont conçus pour protéger le porteur contre les particules solides et liquides non volatiles et les infections aéroportées. Leur atout ? Filtrer au moins 99% des aérosols (fuite totale vers l'intérieur inférieure à 2%), ce qui en fait le masque de protection le plus performant.

Référence	Norme	Efficacité de Filtration	Packaging
MA-FFP3-DUCK-NV-N-JU-P-WH-UNI*	EN 149:2001 + A1:2009	≥ 99%	20/bx - 20/cts

UNS 1

MASQUE BARRIÈRE UNS1 RÉUTILISABLE



Ce masque à usage non sanitaire de catégorie 1 ("UNS1") possède une efficacité de protection supérieure à 95% pour les particules de 3µm et présente une perméabilité à l'air supérieure à 96 Lm-2.s-1, certifié pour minimum 50 lavages.

Référence	Norme	Efficacité de protection	Packaging
MA-UNS1-PANN-50-R-AL-C	ISO 9237:1999	96%	1/poly - 1.000/cts



VISIÈRES DE PROTECTION

VISIÈRE DE PROTECTION ANTI-BUÉE



Une visière, pour y voir plus clair.

Cette visière transparente anti-éclaboussures et anti-buée protégera votre visage et vos yeux des éventuelles gouttelettes. Cette visière est livrée avec 10 feuilles de plastique de protection remplaçables, afin d'augmenter la durée de vie de votre produit.

Référence	Norme	Durée de Conservation	Packaging
FA-HEAD-MULT-NF-R-BM-P-CL-UNI*	EN 166:2001	2 years	1/pc - 80/cts

BLOUSES

BLOUSE DE PROTECTION PP 40GR



La sécurité sans oublier le confort.

Conçue pour le personnel médical, cette blouse vous offre un confort res-pirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétration des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés. Jersey aux poignets, elle est munie de sangles à la taille et de velcro au cou.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GO-TISO-PP-40-N-ZO-M	ISO 9001:2015	3 ans	10/poly - 10/cts

BLOUSE DE PROTECTION PP/PE 42GR



La sécurité sans oublier le confort.

Conçue pour le personnel médical, cette blouse de protection offre à son porteur une très haute protection (type PB6B) contre la pénétration des liquides, aérosols et particules solides contaminés, mais aussi contre les agents infectieux, tout en restant confortable pour travailler dans les meilleures conditions.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GO-TPB6-PPPE-42-N-ZO-P-BL-UNI	EN 14126:2003+AC:2004	3 ans	10/poly - 10/cts

BLOUSE DE PROTECTION PP 25GR



La sécurité sans oublier le confort.

Conçue pour le personnel médical, cette blouse vous offre un confort res-pirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétration des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés. Jersey aux poignets, elle est munie de sangles à la taille et de velcro au cou.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GO-TISO-PP-25-N-ZO-M	ISO 9001:2015	3 ans	10/poly - 10/cts

BLOUSE DE PROTECTION SMS 50GR



La sécurité sans oublier le confort.

Cette blouse vous offre un confort respirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétration des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GO-TISO-SMS-50-N-AS-C*	N/A	3 ans	10/poly - 8 /cts

BLOUSE DE PROTECTION PP 30GR



La sécurité sans oublier le confort.

Cette blouse vous offre un confort respirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétration des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GO-TISO-PP-30-N-AS-C*	N/A	3 ans	10/poly - 10/cts

BLOUSE DE PROTECTION PP 35GR



La sécurité sans oublier le confort.

Imaginée pour le personnel médical, cette blouse vous offre un confort respirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétration des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés. Réalisée avec des manchettes en jersey, elle dispose de liens à la taille et au cou.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GO-TISO-PP-35-N-ZO-M-BL-UNI*	ISO 13485:2016	3 ans	10/poly - 10/cts

COMBINAISONS

COMBINAISON DE PROTECTION TYPE 4



Protection des pieds à la tête.
Cette combinaison jetable garantit une protection efficace certifiée de type 4 minimum, agissant comme une barrière contre la plupart des particules et liquides lors du contact avec le patient : sang, fluides corporels, sécrétions et particules en suspension dans l'air.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
CO-T4-PPPE-65-N-SU-P*	EN 14605:2005+A1:2009	2 ans	1/poly - 50poly/cts

COMBINAISON DE PROTECTION THERMOSCELLÉE TYPE 6



Protection des pieds à la tête.
Cette combinaison jetable « made in Europe » garantit une protection efficace, agissant comme une barrière contre la plupart des particules et des liquides en cas de contact avec les patients, le sang, les fluides corporels, les sécrétions et les particules en suspension dans l'air. Cette combinaison à usage unique comprend une pièce scellée à capuche sur le devant, comprend des élastiques aux poignets, aux chevilles et à la taille.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
CO-T6-PPPE-45-N-LA-P	ISO 13688:2013	2 ans	1/poly - 50poly/cts

COMBINAISON DE PROTECTION TYPE 6



Protection des pieds à la tête.
Cette combinaison jetable « made in Europe » garantit une protection efficace, agissant comme une barrière contre la plupart des particules et des liquides en cas de contact avec les patients, le sang, les fluides corporels, les sécrétions et les particules en suspension dans l'air. Cette combinaison à usage unique comprend une pièce scellée à capuche sur le devant, comprend des élastiques aux poignets, aux chevilles et à la taille.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
CO-T6-PPPE-50-N-LA-P	ISO 13688:2013	2 ans	1/poly - 50poly/cts



GANTS VINYL, NITRILE

GANTS

Vous retrouverez tous nos produits actuels ainsi que tous nos produits à venir.



GANTS D'EXAMEN VINYLE SYNMAX

Une plus grande protection, de meilleures sensations.

Ces gants en vinyle de qualité supérieure, non stériles et non poudrés, vous offrent une sensibilité tactile accrue. Extra résistants, ils offrent une protection utile et constituent une bonne alternative pour les personnes souffrant d'allergies.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GL-EXAM-SYNM-PF-N-IN-M*	EN 455:2015	5 ans	100/bx - 10/cts



GANTS D'EXAMEN VINYLE PVC

Vos mains méritent confort et protection.

Ces gants en vinyle de qualité supérieure, non stériles et non poudrés, vous offrent une sensibilité tactile accrue. Extra résistants, ils offrent une protection utile et constituent une bonne alternative pour les personnes souffrant d'allergies.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GL-EXAM-VINY-PF-N-IN-M*	EN 455-2:2015	5 ans	100/bx - 10/cts



GANTS D'EXAMEN NITRILE

Vos mains méritent confort et protection.

Ces gants en nitrile ont maintenant une nouvelle formule pour une douceur et un confort accrus et sont encore plus proches des gants en latex en termes d'élasticité, de sensibilité tactile et de performance. Ils sont très utilisés dans les secteurs de la santé et de l'alimentation.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
GL-EXAM-NITR-PF-N-IN-M GL-EXAM-NITR-PF-N-ZH-M	EN 455-2:2015	5 ans	100/bx - 10/cts



COIFFES

COIFFES À USAGE UNIQUE / CHARLOTTES

Vous retrouverez tous nos produits actuels ainsi que tous nos produits à venir.

CHARLOTTE PP 10GR



Protection optimale, confort idéal.

Largement utilisée dans les hôpitaux et autres institutions médicales, cette charlotte est aussi très appréciée dans l'industrie alimentaire et électronique, dans l'industrie du LCD et pharmaceutique, et les semi-conducteurs.... Elle convient également à un usage domestique.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
HE-HAIR-PP-10-N-ZO-M-BL-UNI*	ISO 9001:2015	3 ans	100/pcs - 10/cts

CHARLOTTE PP 25GR



Protection optimale, confort idéal.

Largement utilisée dans les hôpitaux et autres institutions médicales, cette charlotte est aussi très appréciée dans l'industrie alimentaire et électronique, dans l'industrie du LCD et pharmaceutique, et les semi-conducteurs.... Elle convient également à un usage domestique.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
HE-HAIR-PP-25-N-AS-C*	N/A	1 an	100/pcs - 10/cts

COUVRE-CHAUSSURES

COUVRE-CHAUSSURES

COUVRE-CHAUSSURES

Vous retrouverez tous nos produits actuels ainsi que tous nos produits à venir.



COUVRE-CHAUSSURES PP 35GR

Se protéger partout, tout le temps.

On retrouve ce matériel de protection dans des endroits très divers tels que l'industrie électronique, pharmaceutique, les usines de matériel hospitalier, les salles informatiques, les hôpitaux ou encore les cuisines. Ambidextre et conçu avec un revêtement anti-dérapant, il s'agit là du couvre chaussure idéal.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
SH-ASLI-PP-35-N-ZO-M-BL-UNI*	SO 9001:2015	5 ans	100/bx - 10/cts



THERMOMÈTRE

THERMOMÈTRE INFRAROUGE



Sans contact, avec précision.
Doté d'un réflecteur à arc intelligent et d'une surface d'induction infrarouge augmentée de 25%, ce thermomètre a mis l'accent sur l'aspect pratique. Précision d'affichage des valeurs à 0,1°C, prise de température frontal sans contact et distance adéquate entre 1,5 cm et 5 cm, font de lui un outil performant.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
TH-INFR-LED-NC-R-BM-M-WH-UNI	EN ISO 13485:2016	5 ans	1/box - 120/cts



TABLIER

TABLIER PE 20 UM



La sécurité sans oublier le confort.
Conçue pour le personnel du secteur agroalimentaire, ce tablier vous offre un confort respirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétra-tion des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
AP-TISO-PE-20-N-KI-F-WH-UNI	ISO 13485:2016	3 ans	100/pc - 20/cts

TABLIER PE 50 UM



La sécurité sans oublier le confort.
Conçue pour le personnel du secteur agroalimentaire, ce tablier vous offre un confort respirant. Son imperméabilité lui permet de résister à la pénétra-tion des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
AP-TISO-PE-50-N-KI-F-WH-UNI	ISO 13485:2016	3 ans	100/pc - 20/cts



MANCHETTE
DE BRAS

MANCHE DE BRAS PE 15 UM



La sécurité sans oublier le confort.
Conçue pour le personnel du secteur agroalimentaire, ces manches de bras vous offrent un confort respirant. Leur imperméabilité leur permet de résister à la pénétration des bactéries humides, des particules solides ou encore des liquides contaminés.

Référence	Norme	Conservation	Packaging
SL-TISO-PE-15-N-KI-F	ISO 13485:2016	3 ans	100pcs - 20/cts





NORMES

RECAPITULATIF DES NORMES D'APPLICATION

NORMES

PRODUITS			NORMES									LEGISLATION		
			EN14683+AC	EN149:2001 +A1:2009	EN 136	EN 143	EN 140	NBN/DTD S 65-001:2020	EN ISO 16890-1 à 4	ASTMF2100, YY 0469-2011, YY T0969-2013	EN ISO 811	EN 14126	ISO 22609 :2004	EPI
MASQUE CHIRURGICAL	TYPE I													
	TYPE IR													
	TYPE II													
	TYPE IIR													
MASQUE CHIRURGICAL SANS MARQUAGE CE (ATP)														
MASQUE FILTRANT/ RESPIRATOIRE	FFP1	1/2												
		COMPLET												
	FFP2	1/2												
		COMPLET												
	FFP3	1/2												
		COMPLET												
MASQUE «COMMUNITY»														

RECAPITULATIF DES NORMES APPLICABLES

NORMES

PRODUITS		NORMES																		NORMES	
		EN ISO 811	EN 14126	ISO 22609 :2004	EN ISO 22612	EN ISO 22612	EN ISO 13688	EN 13034 +A1	EN 14605 /INT1	EN 13795	EN 14325 :2018	ANSI/ AAMI PB70	EN 166 :2002	ANSI/ ISEA Z87.1	EN 420:2003 +A1 :2009	EN 388 +A1	EN 374-1 :2016, EN 374-5 :2016	EN 16523	EN455-1 à 4	EPI	DISPOSITIF MEDICAL
BLOUSE CHIRURGICALE	PROTECTION DU PATIENT			●	●		●			●											●
	PROTECTION DU SOIGNANT		●	●	●		●													●	
BLOUSE D'ISOLATION	STANDARD			●			●	●	●		●									●	●
	RÉSISTANCE AUX FLUIDES/ IMPERMÉABLE	●	●	●	●	●	●	●	●		●									●	●
BLOUSE SANS MARQUAGE CE												●									
LUNETTE DE PROTECTION													●							●	●
LUNETTE DE PROTECTION SANS MARQUAGE CE														●							
GANTS															●	●	●	●	●	●	●



La santé bien dans son époque.

Le monde change et notre santé ne nous a jamais autant préoccupé. Plus que jamais, la crise que nous traversons nous a fait prendre conscience qu'elle devait reprendre une place essentielle dans nos vies. Notre santé a désormais un impact direct sur notre travail et nos modes de vie. Chez XML-MED, nous accompagnons nos clients pour les aider à trouver le meilleur matériel qu'il soit et faciliter leurs démarches. Cela passe évidemment par nos compétences, mais aussi par nos motivations et nos croyances. Et si nous croyons à quelque chose, c'est à l'entreprise à taille humaine.

Morgane BROUARD, Directrice Département Achat et Opérations



CONTACT

XML MED

Sterrebeekstraat 178, Unit A & B
1930 Zaventem - Belgium
BE 0882 760 079

www.xml-med.com/fr
contact@xml-med.com

Département Commercial

+32 2 808 84 32
sales@xml-med.com

Département Achat et Opérations

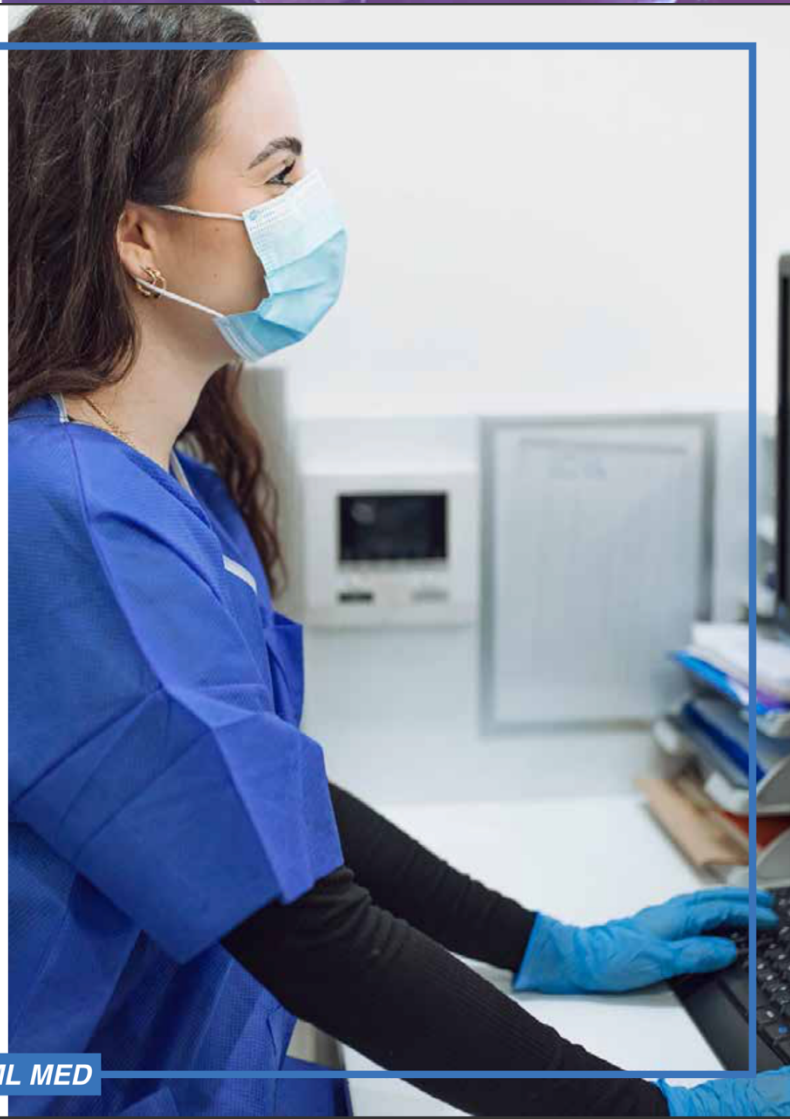
+32 2 771 73 91
orders@xml-med.com

BELFIUS BANK
IBAN : BE72 0688 9626 9216
BIC : GKCCBEBB

Pour plus d'informations sur nos produits, merci de contacter notre département Commercial ou visiter notre site internet sur : www.xml-med.com/fr

Les produits énumérés dans ce catalogue sont destinés à être utilisés par des professionnels de santé. Avant utilisation, veuillez consulter les instructions et les précautions à respecter sur l'étiquette correspondante.

Tous droits réservés. Nous nous réservons le droit de corriger toute erreur éventuelle.
©2020 XML srl. XML-MED est une marque déposée de XML srl



Annexe 3 : Questionnaire et retranscription de l'étude interne

3.A : Questionnaire interne

Questions générales :

1. Votre Nom (facultatif)
2. Votre Prénom (facultatif)
3. Quel est / a été votre fonction dans l'entreprise ? (facultatif)
4. Depuis combien de temps travaillez-vous ici ? (facultatif)
 - Si vous n'y travaillez plus, combien de temps êtes-vous resté au sein de l'entreprise ?
 - Pour quelles raisons ne faites-vous plus partie de l'entreprise aujourd'hui ?
5. Quels sont, de votre point de vue, les caractéristiques qui font de XML-MED un employeur satisfaisant ou pas ? Expliquez.
6. Recommanderiez-vous cette entreprise à un/une proche ? Expliquez.
7. A vos yeux, ce travail vous permet-il ou vous a-t-il permis de développer de nouvelles compétences ? Lesquelles ?
8. Pensez-vous que cette entreprise vous offre la possibilité de progresser ? Expliquez
9. Si vous pouviez changer une chose, quelle serait-elle ?
10. Avez-vous un élément à ajouter à cet entretien (ce questionnaire), ou quelque chose que vous souhaitez souligner en particulier ?

Concernant le marché :

1. Que pensez-vous du marché des EPI ?
2. Voyez-vous une possibilité de progression du marché ? Expliquez.
3. Qu'est-ce qui vous inquiète et/ou vous rassure concernant ce marché ?
4. Quel a été selon vous l'évolution majeure d'XML-MED ?
5. Où voyez-vous XML-MED dans les 3 années à venir ?
6. Pour les personnes qui travaillent toujours chez XML-MED, pensez-vous y travailler toujours dans 2 ans ? Pour quelles raisons ?.
7. Qu'est-ce qui devrait selon vous, être envisagé ou fait pour pérenniser l'activité du med ? Expliquez.
8. Avez-vous d'autres recommandations pour XML-MED ?

English version

General Questions:

1. Your Name
2. Your First Name
3. What is/was your position in the company?
4. How long have you worked here?
If you no longer work here, how long have you been with the company?
For what reasons are you no longer with the company?
5. In your opinion, what are the characteristics that make XML-MED a good or bad employer? Please explain.
6. Would you recommend this company to someone you know? Please explain.
7. In your opinion, does this job allow you or has it allowed you to develop new skills? Which ones?
8. Do you feel that this company offers you the opportunity to progress? Explain
9. If you could change one thing, what would it be?
10. Is there anything you would like to add to this interview (questionnaire), or anything you would like to highlight in particular?

Regarding the market:

1. What do you think of the PPE market?
2. Do you see an opportunity for the market to grow? Please explain.
3. What concerns and/or reassures you about this market?
4. According to you, what has been the major evolution of XML-MED?
5. Where do you see XML-MED in the next 3 years?
6. For the people who are still working at XML-MED, do you think you will still be working there in 2 years? For what reasons?
7. What do you think should be considered or done to perpetuate the med's activity? Explain.
8. Do you have other recommendations for XML-MED?

3.B : Retranscription des réponses

Questions générales	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4	Employé 5
<i>Nom</i>	Chioccioli	Kawkabani	MEGUELLATI	Hollander	TUBIER
<i>Prénom</i>	Sara	Kamil	JESSIM	Timothy	Camille
<i>Quel est / a été votre fonction dans l'entreprise ?</i>	Growth marketing specialist	Account manager	BUSINESS DEVELOPER (STAGE)	Head of Sales	Content & Brand Specialist
<i>Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?</i>	/	/	/	15 mois	/
<i>Si vous n'y travaillez plus, combien de temps êtes-vous resté au sein de l'entreprise ?</i>	2 ans	5 mois	2 MOIS (CONVENTION DE STAGE 23/05/2021 AU 21/07/2021)	/	J'y ai travaillé pendant 2 ans (Juin 2020 – Juin 2022)
<i>Pour quelles raisons ne faites-vous plus partie de l'entreprise aujourd'hui ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté d'évolution dans l'entreprise ▪ Très mauvais management 	Viré pour raisons économiques	FIN DE MON CONTRAT DÉTERMINÉ	/	Ces 2 ans dans ces entreprises m'ont bcp appris, mais je souhaitais un environnement plus sain et surtout un nouveau challenge qui me permettrait d'apprendre. Je suis à un stade de ma vie où il faut prendre des bonnes décisions pour l'évolution professionnelle et ma place n'étais plus la

					bonne chez Xml / VUE SUR MER
<i>Quels sont, de votre point de vue, les caractéristiques qui font de XML-MED un employeur satisfaisant ou pas ? Expliquez.</i>	+ possibilité d'apprendre différents secteurs au sein d'XML grâce à ses différents départements. - Le management est très mauvais et du coup ne permet pas à l'entreprise d'évoluer correctement.	Pas satisfaisant, aucune structure, on essaye de vendre des produits beaucoup plus chers que le marché. C'est impossible sur un produit si peu différenciable.	Le management au sein de la structure est contradictoire. Le dirigeant ne laisse aucune place à la contribution des managers des équipes de Sales donc tout prend du temps et forcément plus d'efforts. C'est une entreprise qui a un fort potentiel mais qui est gâché par le management hyper paternaliste voire autoritaire de son dirigeant incompetent.	Une 'pme' très agile : un CEO ouvert à pleins de business qui foncent à 500kmh	J'ai aimé travailler chez XML en partie grâce à mes collègues, j'y ai trouvé des personnes de confiance et qui m'ont aidé dans les moments difficiles.
<i>Recommanderiez-vous cette entreprise à un/une proche ? Expliquez.</i>	Non, car la direction ne reconnaît pas le travail fourni par les travailleurs, elle n'a pas une vision concrète sur l'évolution de l'entreprise et n'est jamais disponible pour ses employés.	Non car pas de structure, perte de temps, on n'apprend rien.	Si la personne rejoint l'entreprise dans l'état où elle l'était à mon arrivée, aucunement. Principalement à cause du manque de structure dans toute l'entreprise et du traitement fait aux nouveaux arrivants qui n'ont aucun repère.	Oui clairement, mais il faut être très indépendant chez XML	Je ne recommanderais pas cette entreprise à quelqu'un, c'est très compliqué voire impossible d'évoluer au sein de l'entreprise, la reconnaissance et le respect ne sont pas au rendez-vous. Une demande d'augmentation est limitée mal vue et pas très appréciée auprès

			Si l'entreprise apprend de ses erreurs, je trouve que travailler dans une entreprise aux multiples activités peut avoir un intérêt.		des managers. Il y a une pression constante et le manque de disponibilité des patrons est pesante.
<i>A vos yeux, ce travail vous permet-il ou vous a-t-il permis de développer de nouvelles compétences ? Lesquelles ?</i>	Dans un premier temps oui, j'ai pu développer énormément de nouvelles compétences dans le marketing digitale mais j'ai beaucoup appris par moi-même.	Un peu appris à être "sales" mais pas vraiment, je n'étais pas fait pour ce métier.	J'ai appris à être débrouillard et autonome dans toutes mes tâches malgré mon manque d'expériences. J'ai aussi su maîtriser l'art de la parole en vendant des produits que je ne connaissais pas du tout (car formé sur ceux-ci en ½ journée). Grâce aux accès de l'entreprise, j'ai appris en autonomie à utiliser Salesforce et d'autres logiciels de CRM/task-management	j'ai appris énormément dans le domaine médical	Étant donné que c'était ma première expérience professionnelle en tant qu'employé, ça été très compliqué pour moi. MAIS comme je le disais plus haut cette expérience m'a malgré tout beaucoup appris. Notamment concernant la gestion du stress/pression, savoir travailler seul et prendre ses propres décisions, apprendre seul de nouvelles choses,...
<i>Pensez-vous que cette entreprise vous offre la possibilité de progresser ? Expliquez</i>	Non, car eux même ne savent pas dans quelle direction ils souhaitent aller et ils sont très peu disponibles	Non car on est trop seul, on n'apprend pas de quelqu'un.	La progression semble compliquée étant donné les personnes présentes dans l'entreprise qui n'ont jamais réclamé un	hard work pays	Oui et non. Oui car souvent on doit se débrouiller seul (je parle de mon expérience et de ma position au sein de l'entreprise) et

	pour leurs employés.		quelconque changement dans le fonctionnement de la société		c'est souvent en ne sachant pas qu'on doit se débrouiller et apprendre malgré tout. Non car au niveau professionnel on stagne, au final c'est pas mal pour un premier job mais pas pour une « carrière » plus longue.
<i>Si vous pouviez changer une chose, quelle serait-elle ?</i>	Le management	le board	Je proposerais que le propriétaire de l'entreprise (Basile BOELS) quitte la direction de celle-ci.	Être plus à l'écoute des employés	Avoir une meilleure communication avec mon premier manager et surtout mettre les stop directement.
<i>Avez-vous un élément à ajouter à cet entretien (ce questionnaire), ou quelque chose que vous souhaitez souligner en particulier ?</i>	Non	Non	Rien de particulier à part que mon stage fut très intéressant pour en apprendre plus sur la vie de travail dans des entreprises qui « vont mal ».	/	/

Marché des EPI	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4	Employé 5
<i>Que pensez-vous du marché des EPI ?</i>	Je pense qu'il y a une réelle opportunité sur le marché des EPI belge.	Un marché hyper concurrentiel et si peu différentiable. Tout se joue sur le prix.	C'est un marché très complexe à pénétrer étant donné que les produits sont standards à cause des normes européennes et	un marché en pleine explosion	/

			internationales, le prix et la qualité du service sont les deux seules éléments qui importent.		
<i>Voyez-vous une possibilité de progression du marché ? Expliquez.</i>	Comme dis au-dessus, le marché des EPI est un marché très challengeant mais avec énormément de potentiel. C'est un marché qui selon moi va être challenger avec les problèmes environnementaux mais parviendra à tout de même répondre à la demande.	Faut acheter du pas cher. C'est tout ce que les clients recherchent. Pour moi, il n'y a pas de futur dans ce marché.	Non car à part pendant des situations de crise comme avec la COVID-19, ce marché est relativement stable et la demande ne varie pas de manière soudaine.	oui, il y a beaucoup d'innovations sur ce marché	/
<i>Qu'est-ce qui vous inquiète et/ou vous rassure concernant ce marché ?</i>	La problématique environnementale, l'usage unique d'un produit devient un réel problème dans notre monde d'aujourd'hui ?		Avec les prévisions sanitaires réalisées par les organisations internationales sanitaires sur les prochaines décennies, c'est un marché qui risque de souvent varié en terme de demande. C'est donc peu rassurant !	les marges sur les produits	/
<i>Quel a été selon vous l'évolution majeure d'XML-MED ?</i>	Redéfinir notre cible et notre positionnement	De virer tout le monde pour réduire leurs coûts car on ne vendait rien, c'était impossible.	Le licenciement de la plupart des Sales a été une avancée majeure pour XML-MED car les ventes ralentissaient et la pression du	rester venir avec des innovations	Grace à l'opportunité qu'il y a eu avec le covid ça a été pour XML la meilleure façon de se faire

			dirigeant pour vider les surstocks devenait insensée. La motivation avait complètement disparue à ce point.		connaître et de se lancer sur le marché sans être remis réellement en question.
<i>Où voyez-vous XML-MED dans les 3 années à venir ?</i>	/	Faillite sans aucun doute.	Sûrement inexistante. L'entreprise a existé pour enrichir les dirigeants qui ont profité d'une crise sanitaire mondiale pour se faire des bénéfices monstres. XML-MED ne pourra rester pérenne en raison de la vision trop gourmande de ceux-ci qui voient le marché des EPI en 2020 comme le marché des EPI en temps normal.	avoir un bon partenaire et doubler notre catalogue et chiffres x 3	/
<i>Pour les personnes qui travaillent toujours chez XML-MED, pensez-vous y travailler toujours dans 2 ans ? Pour quelles raisons ?</i>	Tout dépendra du management, s'il n'y a pas de réel changement et de possibilité d'évolution, je ne pense pas qu'ils y seront encore d'ici 2 ans.	Je travaille plus	/	oui, suis content ici	Je ne suis pas sûr, du moins je ne leur souhaite pas car ce sont des personnes avec des vrais gros potentiels qui sont exploités et pas traités à

					leur juste valeur...
<i>Qu'est-ce qui devrait selon vous, être envisagé ou fait pour pérenniser l'activité du Med ? Expliquez.</i>	Élargir la gamme de produit et la cible au niveau européen.	Arrêter le Med ou trouver vraiment du pas cher mais la marge sera trop basse.	<p>Avec les autres activités de XML SPRL (packaging, Med, textile...), ils auraient pu former une équipe de Sales polyvalente. Les coûts seraient réduits et les équipes seraient plus en confiance.</p> <p>Pour pérenniser une activité commerciale, il faut être sûr de l'existence du besoin de cette activité, DONC, il faut d'abord s'assurer que les clients existants veulent toujours acheter chez XML-MED et si non, pourquoi. Une audit est nécessaire.</p> <p>Aussi, la hiérarchisation et la création de méthodes claires seraient intéressants.</p>	joint-venture avec nos partenaires	Une augmentation considérable des équipes + une mise en place d'une vraie stratégie sur du long terme et pas simplement saisir les occasions à court terme.
<i>Avez-vous d'autres recommandations pour XML-MED ?</i>	Non	Arrêtez le Med comme reco	Soit accorder les prix à qualité du service/produit en proposant des livraisons	/	/

			<p>24h et du stock avec des produits made in Europe/Belgium</p> <p>Sinon <u>arrêter l'activité</u> si elle reste dans l'état car IMPOSSIBLE hors urgence sanitaire</p>		
--	--	--	--	--	--

Annexe 4 : Questionnaire et retranscription de l'étude externe

4.A : Questionnaire externe

Étudiante en dernière année du Master en Sales Management en Alternance à HEC Liège, je réalise mon alternance au sein d'XML-MED depuis presque 2 ans maintenant. Il s'agit d'une entreprise fabricante et importatrice d'équipements de protection individuelle (EPI).

Afin de conclure cette dernière année, j'ai entrepris une étude qui vise à fournir des recommandations à XML-MED quant à son marché et sa pérennisation.

Je me permets de vous solliciter, acheteur/acheteuse afin de pouvoir tirer quelques enseignements concernant principalement votre consommation d'équipement de protection individuelle et leur méthode d'achat.

Vous trouverez ci-dessous une liste de quelques questions ouvertes auxquelles je vous invite à répondre librement.

Vos réponses seront uniquement présentes dans mon travail de fin d'études, mais vous pouvez cependant garder l'anonymat si vous le souhaitez.

Entreprise :

1. Nom de l'entreprise :
2. Localisation :
3. Domaine d'activité :
4. Quels produits sont commercialisés ?

Informations personnelles :

1. Nom :
2. Prénom :
3. Présentez-vous : (exemple : Age, sexe, fonction au sein de l'entreprise,..)
4. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ? à ce poste ?

Les EPI :

Quels sont les EPI utilisés dans votre entreprise ?
Quelles sont les différentes étapes du processus d'achat ? Quels acteurs y interviennent ?
Sur quelle(s) caractéristique(s) vous focalisez-vous lors du choix de vos EPI ?
Quel pourcentage de votre budget global annuel, consacrez-vous à l'achat des EPI ?
Expliquez.
Le Covid-19 a-t-il eu un impact dans ce processus d'achat ?

Fournisseurs :

Qu'est-ce qui est important pour vous lors de votre choix de fournisseur ?
Avez-vous des fournisseurs fixes où vous avez l'habitude de changer de fournisseur ?
Expliquez.

Avez-vous changé de fournisseur à cause du Covid-19 ?

Si oui :

- Pourquoi ?
- XML-MED, en faisait-il partie ?
- Comment avez-vous trouvé ce(s) nouveau(x) fournisseur(s) ? Avez-vous aimé cette collaboration ? Expliquez.
- Êtes-vous retourné chez vos fournisseurs après la 1ère vague ? Expliquez.

XML-MED - Votre entreprise :

Si je vous ai contacté aujourd'hui, c'est parce que vous êtes ou avez été client chez XML-MED.
Pour finir cette enquête, j'aimerais avoir votre avis général sur notre entreprise, sa façon de faire, la qualité de ses produits, son catalogue et enfin les potentiels points sur lesquels elle devrait s'améliorer.

Voici quelques questions qui pourront, vous aider :

Depuis quand travaillez-vous avec XML-MED ?
Quelles ont été les raisons qui vous ont poussé à collaborer avec nous ?
Que pensez-vous de nos produits/ notre catalogue ?
Qu'est-ce que vous souhaitez voir de nouveau dans notre entreprise ?
Que pensez-vous de notre collaboration ?
Y a-t-il des points sur lesquels nous devrions nous améliorer ?

À vous :

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré. J'espère que les données recueillies pourront m'aider à avancer dans la rédaction de ma thèse.

Valentina Palazzo

4.B : Retranscription de l'étude externe

Informations sur l'entreprise	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
<i>Nom de l'entreprise</i>	Sicli	Practimed CV	Anonyme	Anonyme	Anonyme
<i>Localisation</i>	/	Tessenderlo	/	/	/
<i>Domaine d'activité</i>	Protection incendie	Medisch Centrum	Soins de santé pour personnes âgées	Agroalimentaire	Soins de santé
<i>Quels produits y sont commercialisés ?</i>	Extincteurs, dévidoirs, détecteurs incendie, éclairage de secours, etc.	Medische zorg	Aucun	Produits frais et surgelés	Service de santé

Informations personnelles	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
<i>Nom</i>	/	Borghs	/	/	/
<i>Prénom</i>	/	Guy	/	/	/
<i>Présentez-vous : (Âge, sexe, fonction au sein de l'entreprise,...)</i>	29 ans, homme, employé service achats (administratif et logistique)	Facility verantwoordelijke	Homme de 42 ans, je suis directeur de la résidence	23 ans, Femme, assistante commerciale et achat.	Homme, 37 ans Directeur des achats stériles et non- stériles
<i>Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ? À ce poste ?</i>	1 an et demi au 19/07/2022	7 jaar	10 ans	2 ans	4 ans

EPI	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
<i>Quels sont les EPI utilisés dans votre entreprise ?</i>	gants, casques, masques ou harnais dans certaines conditions, vêtements comme chaussures de	Handschoenen, wegwerpschorten, mondmaskers (chirurgisch en FFP2)	Masques, langes, gants, tenues de travail, alèses, chaussures de sécurité,..	Masque, gants, surchaussure et charlotte	Tous les équipements que nous devons utiliser dans le secteur des soins de santé (gants,

	sécurité ou vêtements anti-feu.				masques, blouses de protection, calot, uniforme de travail,..)
<i>Quelles sont les différentes étapes de processus d'achat ? Quels acteurs y interviennent ?</i>	Un Demandeur passe un bon de commande, le service achats vérifie, libère et envoie la commande au fournisseur. Le service achats assure le suivi via les confirmations de commandes et de délai de livraison, éventuellement en faisant des rappels de retard de confirmation et /ou de livraison	Aanvraag offertes bij leveranciers en vergelijken door mezelf. Goedkeuring vragen bij directie voor aankoop producten.	Nous avons principalement un stock qui est mis à jour tous les X temps, lorsque nous arrivons à la fin d'un des produits, nous passons commande auprès de nos fournisseurs afin de ne pas tomber en panne. Certains des produits sont quant à eux, commandé toute les 2 semaines ou tous les mois.	Acteurs : 3 personnes interviennent, les deux fondateurs de l'entreprise ainsi que moi-même. Processus : doit nous faisons des recherches pour un besoin particulier, nous analysons ensemble les différentes potentiels fournisseurs, si nous avons l'occasion nous testons des échantillons ou allons voire les entreprises. Enfin, nous nous concertons et prenons une décision pour l'achat de la marchandise	Lors de notre processus d'achat, nous faisons une demande soit directement à nos fournisseurs, soit au travers des appels d'offre. Le plus souvent, les appels d'offres sont mis en avant pour certains produits afin d'y avoir, des prix beaucoup plus compétitif. Dans notre établissement, nous portons une grande importance à la qualité des produits. C'est pourquoi, ceux-ci sont vérifiés par des hygiénistes et ou responsable de la qualité avant d'être achetés. Une fois le feu vert de ces intervenants, nous négocions les termes du contrat avec le commercial de

					la partie adverse.
<i>Sur quelle(s) caractéristique(s) vous focalisez-vous lors du choix de vos EPI ?</i>	Prix, délai, et capacité du fournisseur à s'approvisionner	De beschermingsmiddelen moeten voldoen aan de nodige normen (bv voor handschoenen: 374-5). Daarna wordt het comfort ook bekeken en de sterkte van de producten. Als deze voldoen, worden de prijzen vergeleken.	La qualité est primordiale pour nos patients. Nous testons les produits nous même avant de les utiliser sur nos patients.	Le prix, la qualité du produit et le délai de livraison	Qualité, prix, niveau d'innovation, la provenance
<i>Quel pourcentage de votre budget global annuel, consacrez-vous à l'achat des EPI ? Expliquez</i>	5%, ce ne sont pas des articles stratégiques, et les situations EPI ne sont pas les plus courantes.	Hier is moeilijk een percentage op te plakken. Vroeger was dit zeer beperkt maar sinds Covid-19 is de aankoop vele malen hoger dan vroeger	40% de notre budget.	Difficile à estimer, mais 5 %	Par ailleurs, ce chiffre n'est pas exhaustif étant donné la situation récente.
<i>Le Covid-19, a-t-il eu un impact dans ce processus d'achat ?</i>	oui notamment dans les délais de livraison venant d'Asie, nous devons plus anticiper nos besoins et avoir plus de stock	Ja zeker. Door de beperkte beschikbaarheid van beschermingsmiddelen, zijn we op zoek moeten gaan naar andere leveranciers die ons wel de nodige beschermingsmiddelen konden leveren	oui, nous avons eu une pénurie de certains de nos produits. Cela nous aura forcé à trouver des solutions pour nous approvisionner.	Non	Oui

Fournisseurs	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
<i>Qu'est ce qui est important pour vous lors de votre choix de fournisseur ?</i>	Qualité, délai, prix et capacité de réagir rapidement aux problèmes	De kwaliteit van de producten, de prijs, hoe vlot de leveringen verlopen	le prix, le délai de livraison, la qualité, la confiance.	Le délai de livraison, disponibilité du fournisseur et des produits et le prix	Nombre de références, la localisation, le délais des livraisons, le transport marchandises, sa réputation
<i>Avez-vous des fournisseurs fixes où vous avez l'habitude de changer de fournisseur ? Expliquez</i>	Cela dépend de la catégorie d'articles, nous avons des fournisseurs fixes et d'autres que nous mettons en concurrence quand les articles ne sont pas stratégiques	Voor covid-19 hadden we vooral een vaste leverancier. Door de noodzaak om aan beschermingsmiddelen te geraken, zijn we op zoek gegaan naar meerdere leveranciers. Ondertussen vergelijken we continue verschillende leveranciers van deze producten	Nous avions avant le covid-19, des fournisseurs assez fixe mais nous restions ouverts aux offres qu'on nous faisait.	Nous changeons souvent selon l'augmentation des prix	Comme nous travaillons avec des appels d'offres, nous changeons quelques fois de fournisseurs même si, nous avons quand même nos fournisseurs habituels pour certains de nos références.
<i>Avez-vous changé de</i>	Non	Oui	Oui	Oui	Oui

<i>fournisseur à cause du covid-19 ?</i>					
<i>Pourquoi ?</i>		Door de beperkte beschikbaarheid van producten bij onze huidige leverancier	Pénurie chez nos fournisseurs ou impossibilité de nous livrer à temps	Par manque de marchandise	Pénurie de certains produits
<i>XML-MED, en faisait-il partie ?</i>		Ja	oui	oui	oui
<i>Comment avez-vous trouvé ce(s) nouveau(x) fournisseur(s) ? Avez-vous aimé cette collaboration ? Expliquez</i>		Via internet ben ik op zoek gegaan naar een leverancier die beschermingsmiddelen kon aanbieden. Zo heb ik XML-MED leren kennen en hebben we een goede samenwerking.	Nous n'avions pas vraiment le choix de faire confiance à ces nouveaux fournisseurs car, nous n'avions plus qu'eux pour nous livrer. Nous n'avons pas été déçu de certains d'entre eux, qui se sont vraiment démené pour nous donner ce dont on avait besoin. Maintenant, l'atmosphère autour de tout cela, ne nous a pas vraiment donné la possibilité d'apprécier leur travail à sa juste valeur.	Nous étions content, car en Belgique on avait un manque d'EPI durant la crise et nous en avons trouvé même si cela était plus cher	Nous n'avions pas le choix de choisir certains fournisseurs au vu de l'urgence. Nous avons gardé certains noms de fournisseurs avec qui nous avons aimé collaborer
<i>Êtes-vous retourné chez vos fournisseurs après la 1ere vague ? Expliquez.</i>		We zijn de prijzen en beschikbaarheid blijven vergelijken en zijn ook bij XML blijven aankopen door de goede prijs-kwaliteit die aangeboden wordt	Oui, nous étions sous contrat avec ces fournisseurs et hors pandémie, nous sommes	Oui, nous retourné en fonction du prix et du délai qu'on nous proposait	Comme expliqué précédemment, nous sommes retournés chez nos fournisseurs pour certains produits

		très satisfait de notre collaboration.		
--	--	--	--	--

XML-MED – Votre entreprise	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
<i>Je vous écoute :</i>	<p>La raison a été le covid et le besoin de masques chirurgicaux, c'est le seul produit que nous achetons chez vous, et nous avons une bonne collaboration. Mais nous restons un client marginal car nous n'achetons que les masques chirurgicaux, nos besoins se limitent à ça.</p>	<p>Ik denk dat uit mijn vorige antwoorden duidelijk was waarom de samenwerking tot stand is gekomen en gebleken. Ik kan hier nog aan toevoegen dat er een vlotte, vriendelijke communicatie is. Niet alle leveringen lopen momenteel vlot maar dit zou bij de distributie liggen en hier wordt nog aan gewerkt heb ik laatst vernomen.</p>	<p>Nous travaillons avec XML-MED depuis le début de la crise sanitaire. Nous avons entendu parler d'eux et de leur stock de protection. Nous trouvons que les produits que nous avons utilisés sont satisfaisant niveau qualité et prix (masques, gants). Par contre, les gants étaient un petit peu cher. En ce qui concerne votre catalogue, malheureusement, celui-ci ne contient pas assez de produits pouvant vous placer comme principal fournisseur de notre activité. De plus, attention au délai de livraison. Pendant un certain temps, nos commandes étaient tout le temps en retard. Pour finir, nous avons déjà essayé de commander sur votre e-shop, nous avons éprouvé des difficultés avec la plateforme.</p>	<p>Je pense que l'entreprise est tombé à pique lors de la crise, car nous ne trouvons plus de fournisseur pour nos ÉPI. Donc la disponibilité des produits était présente. Je trouve que le catalogue est bien complet, illustré et détaillé. Les produits que nous avons reçu sont de très bonne qualité.</p>	<p>Nous avons débuté notre collaboration durant la pandémie et nous étions très satisfaits des produits reçu et de la qualité de la collaboration. Néanmoins, nous sommes retournés à nos fournisseurs. L'entreprise reste malgré tout, dans nos listes en cas de grosse nécessité.</p>

