

Stratégie et Qualité

Pr. Mariem Liouaeddine

E-mail: mariem.liouaeddine@uit.ac.ma

Site web : www.liouaeddine.com

- Université Ibn Tofaïl, Kenitra, Maroc
- Faculté d'Economie et de Gestion



Présentations

- ❖ Nom & Prénom
- ❖ Parcours académique
- ❖ Emploi actuel
- ❖ Pourquoi cette formation ?
- ❖ Attentes de cette formation

Plan

1. Définition
2. Importance de la qualité: Faits stylisés
3. Norme ISO
4. Comment implémenter une stratégie qualité **?: les 7 principes de gestion de la qualité**
5. Application: implémenter une stratégie qualité au sein d'une organisation

1. QUALITÉ

Discussion: A votre avis à quoi réfère le concept qualité ?



1.1 Définitions

Si le terme qualité est largement utilisé par les praticiens et les universitaires, **il n'y a pas de définition généralement convenue** de celui-ci, puisque différentes définitions de la qualité sont appropriées dans des circonstances différentes.

❖ l'excellence (Tuchman, 1980) (mais qu'est ce l'excellence ?)

1.1 Définitions

Si le terme qualité est largement utilisé par les praticiens et les universitaires, **il n'y a pas de définition généralement convenue** de celui-ci, puisque différentes définitions de la qualité sont appropriées dans des circonstances différentes.

- ❖ l'excellence (Tuchman, 1980) (mais qu'est ce l'excellence ?)
- ❖ la valeur (Feigenbaum, 1951)

1.1 Définitions

Si le terme qualité est largement utilisé par les praticiens et les universitaires, **il n'y a pas de définition généralement convenue** de celui-ci, puisque différentes définitions de la qualité sont appropriées dans des circonstances différentes.

- ❖ l'excellence (Tuchman, 1980) (mais qu'est ce l'excellence ?)
- ❖ la valeur (Feigenbaum, 1951)
- ❖ la conformité aux spécifications (Shewhart, 1931; Levitt, 1972) (mais Comment les clients vont savoir les normes de productions ?)

1.1 Définitions

Si le terme qualité est largement utilisé par les praticiens et les universitaires, **il n'y a pas de définition généralement convenue** de celui-ci, puisque différentes définitions de la qualité sont appropriées dans des circonstances différentes.

- ❖ l'excellence (Tuchman, 1980) (mais qu'est ce l'excellence ?)
- ❖ la valeur (Feigenbaum, 1951)
- ❖ la conformité aux spécifications (Shewhart, 1931; Levitt, 1972) (mais Comment les clients vont savoir les normes de productions ?)
- ❖ conformité aux exigences (Crosby, 1979) (si on dévie des exigence => produit de moindre qualité ? aptitude à l'emploi (Juran, 1974; 1988)
- ❖ les attributs souhaitables du produit (Leffler, 1982)
- ❖ l'évitement des pertes (Taguchi, 1987) (un produit de luxe ?)
- ❖ répondre aux attentes des clients (Ryall et Krui 2001; ISO 9000, 2005)

2. Faits stylisés autour de la qualité:1/4

Le 28 janvier 1986, la NASA Shuttle Challenger a explosé quelques minutes après le décollage, entraînant la mort tragique des sept astronautes à bord.

La défaillance matérielle d'un anneau torique de l'amplificateur de fusée solide (SRB) a été citée comme étant la cause mécanique immédiate.

Dégâts: décès de 7 astronautes



Faits stylisés autour de la qualité:2/4

2017: Galaxy note 7 incendies causés par la batterie et les défauts de conception.

« Samsung a déclaré qu'il formerait un groupe consultatif de batterie externe et ajouter des **équipes axées sur l'assurance de la qualité de chaque composant de base de l'appareil** ».

Dégâts: ceci a affecté les consommateurs dans le monde entier. 2,5 millions Samsung Galaxy Note7s ont été envoyés aux détaillants sur plusieurs marchés, et environ un million de téléphones étaient utilisés par les consommateurs au moment où le rappel a été délivré.



Faits stylisés autour de la qualité:3/4

La crise financière mondiale 2008-la plus grande défaillance de qualité au monde

Personne n'était intéressé à écouter les dangers que la prise de risque de l'entreprise pourrait avoir sur leurs entreprises, la vie de leurs clients et le marché dans son ensemble.

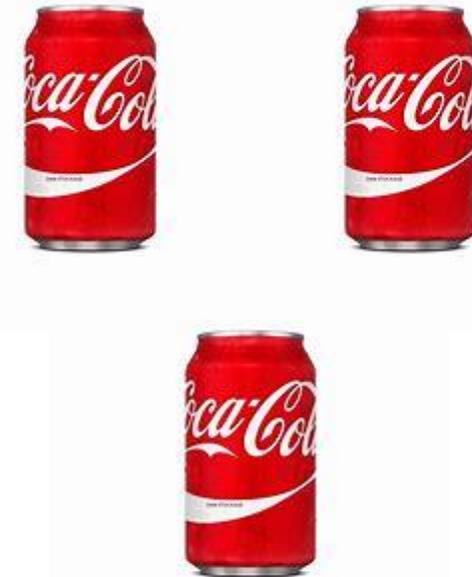
Cause: L'ensemble du secteur financier n'a pas seulement omis de le remarquer, mais a refusé de voir **les implications qui pourraient provenir de la non-tarifification du risque de produits financiers liés aux hypothèques.**

Faits stylisés autour de la qualité 4/4

En juin 1999, des millions de canettes de Coca-Cola sont retirées de la vente en Europe. Plus de 300 personnes sont en effet prises de malaise.

En cause, la mauvaise qualité du gaz carbonique dans une usine belge.

Résultat, le géant américain est contraint de détruire 90 millions de litres de boisson gazeuse. Les pertes sont estimées à 450 millions de francs.



3. Normes ISO ?



L'ISO (International Organization for Standardization) 9000:2015 décrit les concepts fondamentaux et les principes du management de la qualité qui sont applicables à toutes les entités suivantes:

- ❖ **organismes recherchant des performances durables** (production, communication)
- ❖ **clients** cherchant à s'assurer de l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement des produits et services conformes à leurs exigences;
- ❖ **prestataires assurant une formation**, une évaluation ou fournissant des conseils dans le domaine du management de la qualité;

ISO (International Organization for Standardization)



L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale indépendante, avec un effectif de 164 organismes nationaux de normalisation.

Elle réunit des experts pour partager les connaissances et élaborer des normes internationales volontaires, consensuelles et pertinentes sur le marché, qui soutiennent l'innovation et apportent des solutions aux défis mondiaux.

Le secrétariat central est à Genève, Suisse.

Normes ISO

Il existe de nombreuses normes dans la série ISO qui peuvent vous aider à récolter tous les avantages d'un système de gestion de la qualité et à mettre la satisfaction de vos clients au cœur de votre entreprise.

L'**ISO 9000** concerne **les sept principes de gestion de la qualité** et permet de s'assurer que ceux-ci sont reflétés dans la façon dont vous travaillez.

ISO 9001 Quality management

L'**ISO 19011** donne des orientations pour effectuer des audits internes et externes à l'ISO 9001.

ISO 22000 Food safety management

ISO 14000 Environmental management

ISO 37001 Anti-bribery management systems

ISO 8601 Date and time format (France/maroc date le 13/03/ 2021 , USA: 03/13/2021 9h00 USA 9:00)

ISO/IEC 17025 testing and calibration laboratories

Etc.

4. Comment implémenter une stratégie qualité ?

Les 7 principes de gestion de la qualité:



7 principes de gestion de la qualité:

1/7 Focus clients

1. Comprendre les besoins des clients actuels et futurs
2. Aligner les objectifs de l'organisation sur les besoins et les attentes du client
3. Répondre aux exigences des clients
4. Gérer les relations clients
5. Viser à dépasser les attentes des clients
6. Capitaliser l'expérience client (XC)
7. Mesurer la satisfaction client



1. Comprendre les besoins des clients actuels et futurs:

Exemple:

Produits pour nouveaux nés:

- ❖ besoin des clients « parents » à la naissance de leur bébé: **poussette, biberon, tétine etc.**
- ❖ besoin des clients « parents » après quelques mois: **chaise bébé, cuillères bébés, gourdes etc.**

2. Aligner les objectifs de l'organisation sur les besoins et les attentes du client

Exemple:

Hôtels:

- ❖ **Besoin du client (touriste):** repos, détente, découvertes
- ❖ **Attentes du client:** calme, organisation de randonnées, animation

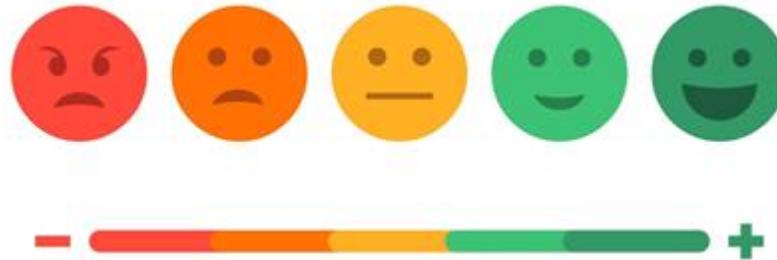
3. Répondre aux exigences des clients

service de garde des enfants ou un kids clubs dans un hôtel

1/7 Focus clients

Capitaliser l'Expérience Client (XC) ?

L'expérience client (CX) est définie comme l'interaction et la relation à court et à long terme entre une entreprise et ses clients.



Le parcours de l'expérience client peut inclure la manière dont un **client interagit** avec les employés, **les installations et le marketing d'une entreprise**, tant dans le monde réel que numérique (site web et réseaux sociaux par exemple !).

1/7 Focus clients

Comment Améliorer l'Expérience Client (XC) ?

Améliorer l'expérience client signifie **atteindre plusieurs objectifs allant au-delà de la simple fourniture de produits et services**:

- ❖ Fournir le bon produit ou service aux besoins du client (**exemples: agence immobilière; vente de voiture**);
- ❖ Vendre le produit ou le service **honnêtement**;
- ❖ Assurer la facilité d'utilisation et prévenir les pannes;
- ❖ Faciliter les relations commerciales des clients avec l'organisation;
- ❖ Créer un lien **affectif** et apporter une **valeur ajoutée** quand c'est approprié.

1/7 Focus clients

Quels sont les clés d'une bonne XC?

1. Comprendre toutes les causes d'insatisfaction des clients est une première étape importante dans l'amélioration de l'expérience client. **Les causes d'insatisfaction les plus courantes** sont les suivantes:

❖ **Organisations:** à cause de

- **Produits mal conçus** qui ne répondent pas aux attentes,
- **Messages commerciaux et marketing peu clairs ou inefficaces,**
- **des processus de fabrication et de livraison défectueux** qui réduisent la convivialité et les performances.

❖ **Les employés:** faute de suivre les processus établis, de projeter une attitude négative ou inutile, de manquer de pouvoir et de flexibilité pour traiter les problèmes.

❖ **Les clients,** eux-mêmes, en raison d'attentes incorrectes, du manque de lecture des instructions et des erreurs de l'utilisateur

L'expérience client nécessite également de consacrer les bonnes ressources, en termes de technologie et de personnel, et de les déployer de manière stratégique.

Les technologies pouvant améliorer l'expérience utilisateur sont:

- ❖ Une solution de gestion de la relation client (CRM). Cela peut être utilisé de manière proactive s'il est lié à des données opérationnelles indiquant les transactions, le statut et les défaillances.
- ❖ Un site Web facile à naviguer
- ❖ Analyse de la parole / du texte

Majorille Garden II
BOUSKOURA

Votre villa de luxe
au prix d'un appartement !

VILLA HAUT
STANDING
5900
Dh / m²



Choisissez une ville

- o Casablanca
- o Agadir
- o Al Hoceïma
- o Béni Mellal
- o El Jadida
- o Errachidia
- o Fès
- o Kénitra
- o Khénifra
- o Khouribga
- o Larache
- o Marrakech
- o Meknès
- o Nador
- o Ouarzazate
- o Oujda
- o Rabat
- o Safi
- o Settat
- o Salé
- o Tanger
- o Taza
- o Tétouan
- o > Autre ville...

Choisissez une catégorie



INFORMATIQUE ET MULTIMEDIA



VEHICULES



POUR LA MAISON ET JARDIN



IMMOBILIER NEUF



Majorille Garden II
BOUSKOURA

Nous vous recommandons:



https://www.avito.ma/fr/maroc/immobilier-à_vendre

Les communicatio...xlsx

DNMD-9 (3).docx

DNMD-9 (2).docx

DNMD-9 (1).docx

DNMD-9.docx

Tout afficher

Aide en ligne sur Avito.ma



Amine

Service à la
clientèle / خدمة الزبائن

Bien

Bonjour mari. Comment puis-je vous aider ?

mari

Bonjour j'aimerais savoir comment insérer une
annonce sur avito ?

Lu

Vous avez évalué notre service clientèle comme bon.

Amine

Pour insérer votre annonce, suivez ces étapes :

1. Cliquez sur le lien suivant :

<https://www2.avito.ma/ai/form/0>

J'aime 3,2 M

Powered by LiveChat

❖ Gamification (dynamique de jeux)

Exemple de Gamification



Starbucks: promotion de la consommation de ses produits à travers une carte à points : plus l'utilisateur consomme de produits, plus il cumule d'étoiles, et plus il cumule d'étoiles, plus il monte de niveau et peut obtenir des récompenses.

Exemple de Gamification

Coca Cola a fait un spot publicitaire accompagné d'une application mobile. Pendant la diffusion du spot à la TV, au cinéma ou sur les écrans publicitaires, les personnes possédant l'application devaient secouer leur mobile dans le but de gagner des cadeaux virtuels.

Coca Cola réalise ici une grosse performance, l'application se classe n°1 sur l'Apple Store à sa sortie, et la publicité obtient plus de 9 millions de vues sur les différents médias (TV, Weibo, Youtube...).



Le but du jeu était de permettre aux jeunes Américains d'explorer et d'apprendre sur l'armée et de leur faire découvrir si être un soldat correspond à leurs besoins, intérêts et capacités.

Dans le jeu, les gens jouent plus tactiquement au lieu de courir et de tirer n'importe où dans l'espoir de tuer.

Dans le jeu, si vous jouez tactiquement et travaillez avec votre équipe, vous avez beaucoup plus de chances de réussir, ce que vous devriez faire dans l'armée.



Accor Hotels a recours à la gamification dans son programme de fidélité A|Club :

les membres sont incités à synchroniser l'application Facebook avec leur compte de fidélité Accor puis à enregistrer des check-ins, c'est-à-dire signaler leur présence dans un hôtel de la marque, via l'application Facebook Places.

Les utilisateurs débloquent alors des badges et des récompenses au fur et à mesure qu'ils cumulent des points.



Giveaway



Mc Do



Application gamification (5min)

1. Choisissez un produit / service pour lequel vous allez lancer une gamification
2. Proposez/imaginez une gamification pour attirer /fidéliser votre clientèle

2. Les organisations doivent également mettre en place un processus de VOC (Voice of the Customer) efficace:

- ❖ **Les enquêtes** auprès des clients, les données sur les contacts avec les clients, les processus opérationnels internes et les données sur la qualité.
- ❖ **Les notes /retour des employés** sont toutes des sources d'informations sur les COV pouvant être utilisées pour quantifier le coût de la non-résolution des problèmes liés à l'expérience client.
- ❖ rapports de ventes et de déplacements techniques, réclamations de garantie, forums ou lignes d'assistance aux utilisateurs, et réseaux sociaux.
- ❖ Focus Groupe

3. Les visites de clients GEMBA

Une visite de GEMBA implique d'écouter et d'observer les clients lorsqu'ils utilisent un produit ou un service pour déterminer ce qu'ils font (ou ne pas faire).

Pendant ces moments, les organisations peuvent découvrir des informations dont elles ne savaient même pas qu'elles existaient et qu'elles ne sauraient pas rechercher.

GEMBA est un mot japonais qui signifie "le lieu réel", c'est-à-dire le lieu où les choses se passent réellement. Par exemple, des reporters de télévision parlent de "reportage du GEMBA", tandis que les détectives de la police parlent du GEMBA comme "le lieu du crime"

Comment conduire une visite GEMBA ?

1. Sélectionnez les clients les plus importants à visiter. Répertoriez chaque segment dans une ligne d'une table de segments de clientèle (tableau).

2. Définir les conditions de la visite. Vous voulez être présent au moment le plus stressant pour le client. Après tout, si votre produit ou service ne vous aide pas à résoudre les besoins les plus urgents de vos clients, pourquoi l'achèterait-il?
3. Capturez ce que vous apprenez.

Table de segment de clientele– Exemple de lampes de poche

Qui est le client?	Que font-ils (ou ne font-ils pas)?	Quand le font-ils?	Où le font-ils?	pourquoi le font-ils?	Comment le font-ils?	Quelle est la solution actuelle?
Scout	Camper	Nuit	Camping	Marcher vers les latrines	Marcher sur un chemin non éclairé	Lampe de poche
Propriétaire,	Voir pendant une panne de courant	Nuit	Sous-sol	Voir dans le noir pour vérifier le circuit électrique	Se Tenir dans la main	Lampe de poche

Application (Gemba) 15min

Choisissez un secteur (ou produit) dans lequel vous opérez et établissez votre propre visite gemba pour développer/améliorer la qualité de votre produit. Utilisez la table de segmentation de la clientèle.

Exemple: Poste (fin de mois)

Qui est le client?	Que font-ils (ou ne font-ils pas)?	Quand le font-ils?	Où le font-ils?	pourquoi le font-ils?	Comment le font-ils?	Quelle est la solution actuelle?
retraités	Retrait de pension de retraite des agences et non des guichets	Fin de mois	agences	Pour avoir le montant exact	Se presentment aux agences	File d'attente (guichet pour retrait 20 dhs et 50 dhs)

Qui est le client?	Que font-ils (ou ne font-ils pas)?	Quand le font-ils?	Où le font-ils?	pourquoi le font-ils?	Comment le font-ils?	Quelle est la solution actuelle?
Assuré(e)s	Payer espèce / (la plus part par chèque	Fin Décembre	Agences d'assurance	Pour payer l'assurance annuelle	Se presentment aux agences	File d'attente <ul style="list-style-type: none"> - Paiement en ligne (application téléphonique) - Paiement via Tashilat - Paiement chez les agences bancaires - Négocier le taux TPE

Qui est le client?	Que font-ils (ou ne font-ils pas)?	Quand le font-ils?	Où le font-ils?	pourquoi le font-ils?	Comment le font-ils?	Quelle est la solution actuelle?
Femmes (16 ans et +)	Utilisent agenda, calendrier, note books	Toute l'année	Chez elles	Planifier	- (petits format à emporter , déplacer ...) à récupérer via Amana	Page Instagram/ TICTOC (réseaux sociaux) Amana ----- Étudiants (fille) Image (demi du petit carnet dans un sac) Petit carnet (un crayon/un stylo rattaché avec un file une partie gomme sur le stylo prénom grave ...) Ghazala (moins coûteux) /Aramex /voie express /sté livraison

COMMENT TRADUIRE LES VOC EN BESOINS DES CLIENTS ?

Les clients n'expliquent pas toujours leurs besoins de manière complète et précise.

En fait, ils parlent souvent des fonctionnalités qu'ils souhaitent utiliser pour un produit ou un service, sans indiquer pourquoi ils souhaitent ces fonctionnalités.

Pour être innovante, une organisation doit savoir pourquoi les clients veulent certaines fonctionnalités. Comprendre les besoins des clients à ce niveau permet à une entreprise de développer de nouvelles solutions avant ses concurrents.

Utilisez une table vocale client et suivez les étapes ci-dessous pour traduire les VOC en besoins:

Table vocale client

Situation	VOC	Repris comme besoin client
Scout quittant la tente la nuit	Aïe, j'ai écrasé mon orteil sur une racine d'arbre!	Je peux voir où je suis maintenant. Je peux voir autour de mes pieds.
Scout quittant la tente la nuit	Quel chemin dois-je prendre?	Je peux voir où je veux aller. Je peux voir au loin. Je peux voir les autres s'approcher de moi.
Propriétaire vérifiant les circuits pendant une panne de courant	La lampe de poche ne devrait pas rouler une fois que je l'ai installée.	je peux voir même si je me sers des deux mains.

Une fois la table vocale effectuée, l'équipe chargée du déploiement de la qualité peut travailler à l'identification des fonctionnalités du produit qui auront le plus grand impact.

Dans cet exemple, si «je peux voir autour de mes pieds» a la priorité la plus élevée pour la lampe de poche, il peut alors être judicieux d'ajouter une seconde ampoule orientée vers le bas et ayant une focale pour un éclairer de cinq pieds de hauteur.

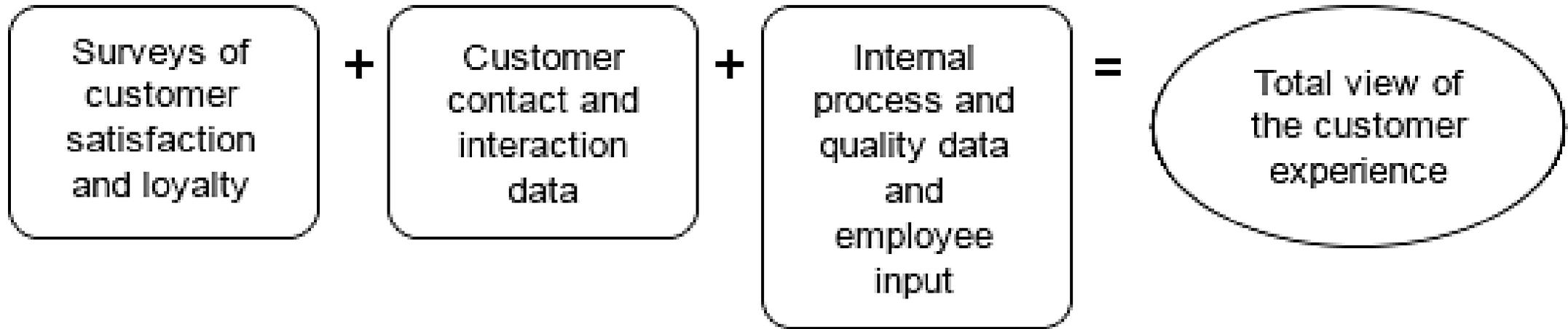
Application VOC (suite de l'application1)

15min

En utilisant l'exemple que vous développer dans l'application précédente :

1. proposez des sources que vous utiliser pour collecter l'avis de vos clients sur votre produit.
2. Etablissez une table vocale client (VOC) pour améliorer votre produit.
3. Qu'elle est l'amélioration proposée/nouveau produit ?

Vue globale de l'expérience client:



Mesurer la satisfaction client ?

La satisfaction client est définie comme une mesure qui détermine le degré de satisfaction des clients avec les produits, les services et les fonctionnalités d'une entreprise.

Les informations sur la satisfaction de la clientèle, y compris les enquêtes et les évaluations (VOC), peuvent aider une entreprise à déterminer la meilleure façon d'améliorer ou de modifier ses produits et services.

L'objectif principal d'une organisation doit être de satisfaire ses clients. Ceci s'applique aux entreprises industrielles, aux entreprises de vente au détail et en gros, aux organismes gouvernementaux, aux sociétés de services, aux organisations à but non lucratif et à tous les sous-groupes d'une organisation.

Certaines organisations créent également des rôles, tels que le poste de responsable des relations avec la clientèle, pour assurer un leadership en matière de gestion de l'expérience client.

Profil du DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CLIENTÈLE (CCO / CXO)

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CLIENTÈLE (CCO / CXO)

Les sept fonctions spécifiques du responsable clientèle sont

1. Superviser la cartographie et l'analyse de tous les processus touchant les clients
2. Recueillir des données de COV unifiées
3. Faciliter l'identification des problèmes clés, des problèmes et des opportunités de valeur ajoutée
4. Créer l'impératif économique d'action; agir en tant que consultant interne
5. Délégué qui devrait prendre l'initiative de résoudre les problèmes
6. Mesurer les progrès dans la résolution des problèmes
7. Agir en tant que défenseur de la clientèle auprès de la haute direction

Résumé Focus client:

1. Comprendre toutes les causes d'insatisfaction des clients:

- Organisation
- Employés
- Client

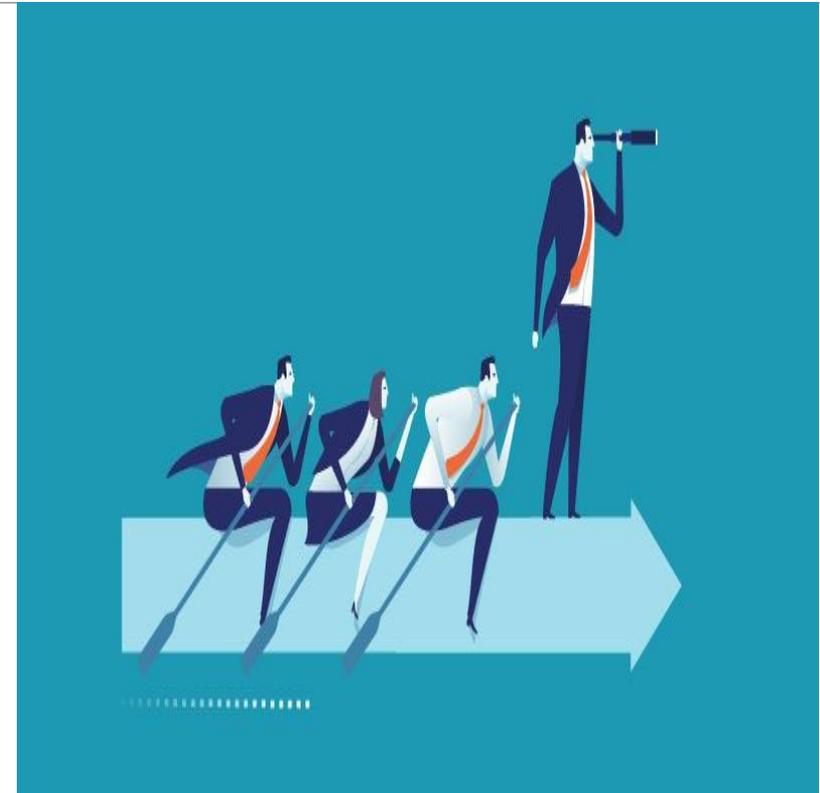
2. Mettre en place un processus de VOC (Voix du client: Voice of the Customer) efficace:

- enquêtes,
- notes,
- retours des employés
- rapports de ventes et de déplacements techniques, réclamations de garantie, forums ou lignes d'assistance aux utilisateurs, et réseaux sociaux.
- Focus Groupe

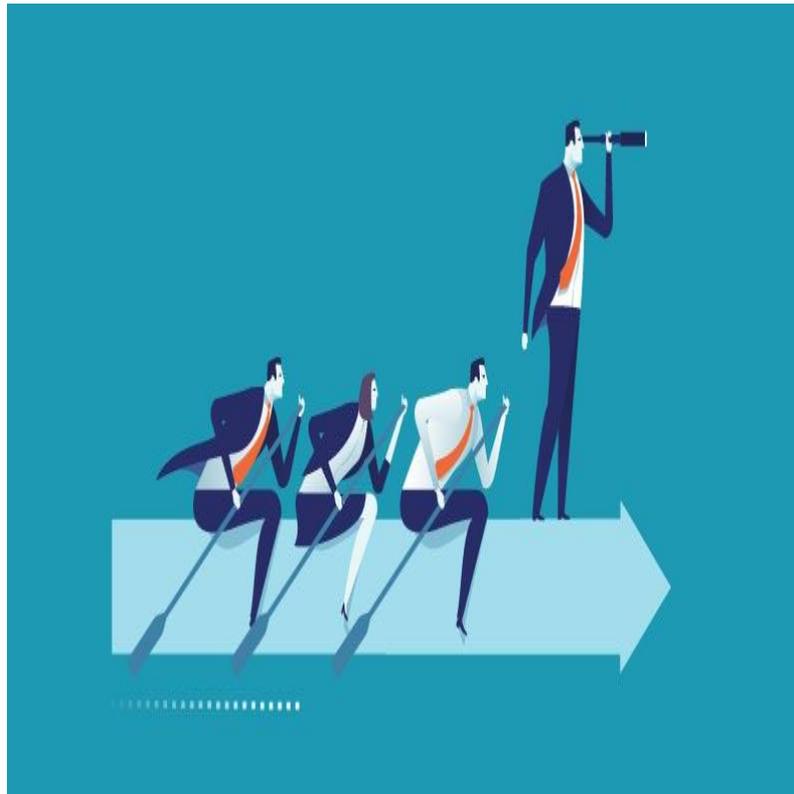
3. Les visites de clients GEMBA

2/7 Leadership

1. Établir une vision et une direction pour l'organisation
2. Fixer des objectifs ambitieux
3. Modèle de valeurs organisationnelles
4. Établir la confiance
5. Équiper et responsabiliser les employés
6. Reconnaître les contributions des employés



C'est quoi le *Leadership* ?



- **Le leadership est défini comme l'acte de diriger et de gérer un projet, un groupe de personnes ou une organisation.**
-

Le leadership n'est pas uniquement la responsabilité de ceux qui résident aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie.

C'est plutôt **une activité à laquelle peuvent participer tous ceux qui s'intéressent au succès d'une organisation.**

Promouvoir la participation des employés au leadership est un moyen efficace d'aider à bâtir le succès et le moral d'une entreprise.

Exemple de leaders qu'a connu l'histoire

- *Mahatma Gandhi.*
- *George Washington.*
- *Abraham Lincoln.*
- *Nelson Mandela.*
- *Napoleon Bonaparte.*
- *Martin Luther King.*

Exemples de leadership dans le monde des affaires



Tim Cook - Cook PDG d'Apple

Tim Cook - Cook est le PDG de la société la plus précieuse au monde, **Apple**. Il a succédé à Apple après que le fondateur de la société, Steve Jobs, ait succombé au cancer en 2011.

Cook a aidé Apple à **traverser la transition après la mort de Jobs**, en plus de développer de nouvelles gammes de produits et d'ouvrir des magasins Apple en Chine.

Il a également mené **une bataille très publique contre le FBI** et leur demande que Apple crée une porte dérobée pour les iPhones des utilisateurs.

Exemples de leadership dans le monde des affaires



Bob Iger PDG de Disney

Bob Iger - Iger est le PDG de **Disney Corporation**.

Il a dirigé les acquisitions de grandes entreprises telles que Marvel, Pixar et, plus récemment, Lucas Films.

Son leadership a également conduit à **l'expansion des parcs à thème Disney à Shanghai et à Hong Kong**.

Exemples de leadership dans le monde des affaires



Mary Barra – CEO de General Motors Company

Mary Barra - Barra est la présidente et chef de la direction de **General Motors Company**.

Elle est actuellement en concurrence pour le marché de **l'automobile électrique**. En 2016, elle a **lancé la Chevrolet Bolt EV avec une batterie plus longue que celle de Tesla**.

Exemples de leadership dans le monde des affaires



Jack Ma-Ma– Fondateur de Alibaba

Jack Ma-Ma est également le fondateur du groupe Alibaba, un groupe de sociétés Internet.

Il a d'abord découvert l'internet au cours d'un court séjour aux États-Unis. À son retour chez lui, il a créé un petit site Web sur la Chine et les produits chinois. Ce serait son premier pas vers **la création d'une entreprise qui détiendrait le record de la plus importante introduction en bourse de l'histoire.**

Exemples de leadership dans le monde des affaires



Sheryl Sandberg la directrice de l'exploitation de Facebook

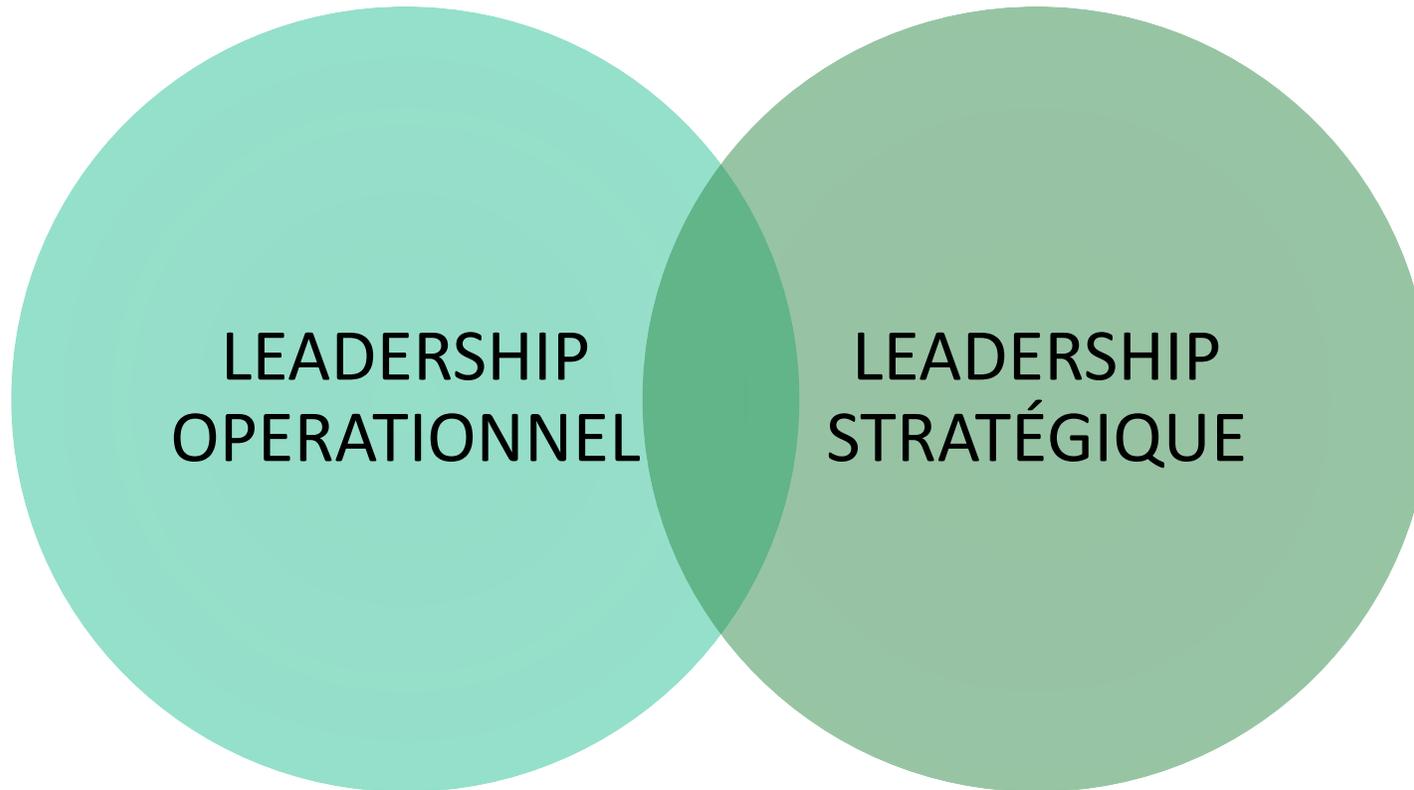
Sheryl Sandberg - Sandberg est la directrice de l'exploitation de **Facebook** depuis 2008.

Elle a fondé une organisation à but non lucratif, Lean In, qui porte le nom de son livre à succès. Elle a été une militante influente pour les femmes dans le monde des affaires.

Elle a réussi la transition du gouvernement au Trésor américain au secteur de la technologie de Google et de Facebook.

Connaissez vous des exemples de
leardship au Maroc ?

Il existe deux principaux types de leadership:



LEADERSHIP OPERATIONNEL

- ❖ S'assurer que les processus organisationnels sont efficacement mis en œuvre au quotidien.
- ❖ Suivre une performance
- ❖ Répondre aux contraintes
- ❖ S'assurer que les employés comprennent ce qui doit être fait et disposent de l'autorité, des connaissances et des compétences pour le faire

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

- ❖ Définir la vision globale et la mission d'une organisation
- ❖ Développer des stratégies, des systèmes et des structures pour réaliser la vision et la mission
- ❖ Créer des systèmes techniques et sociaux qui soient efficacement intégrés et répondent aux besoins des clients et des employés

3/7 Engagement des gens

- ❖ Veiller à ce que les capacités des personnes soient utilisées et valorisées (exemple: un bravo pour une bonne tâche)
- ❖ Rendre les gens responsables (je compte sur toi ...)
- ❖ Permettre la participation à l'amélioration continue
- ❖ Évaluer la performance individuelle (salarié du mois par ex.)
- ❖ Permettre l'apprentissage et le partage des connaissances (formations ...)
- ❖ Activer la discussion ouverte sur les problèmes et les contraintes (exemple en fin de journée, après un évènement ...)
- ❖ Implication et responsabilisation des employés.

Implication et la responsabilisation des employés nécessite:

- ❖ Formation aux compétences nécessaires pour assumer les responsabilités supplémentaires
- ❖ Accès à l'information sur laquelle des décisions peuvent être prises
- ❖ Initiative et confiance de la part de l'employé pour assumer une plus grande responsabilité

=> Organisation renforcée

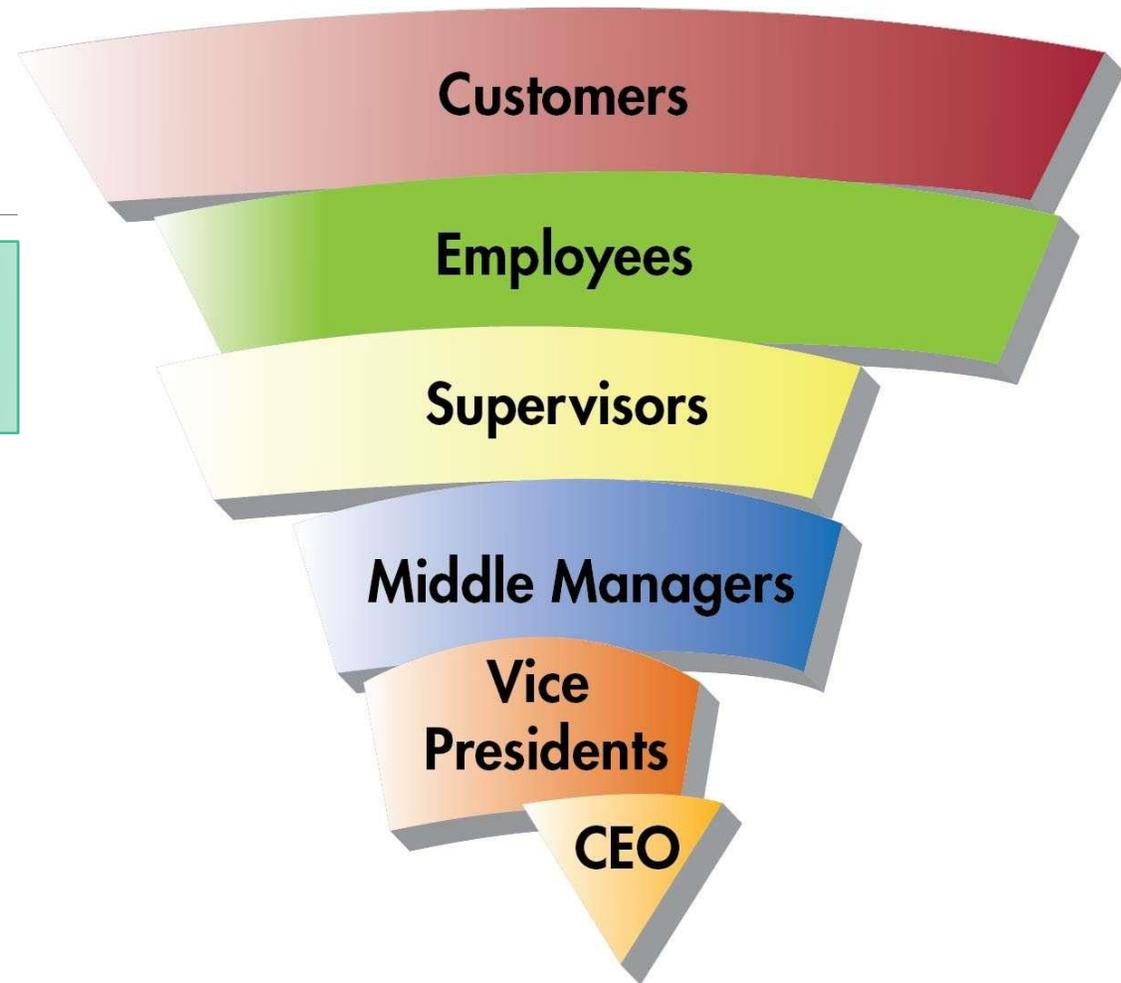
A quoi ressemble une structure organisationnelle renforcée?

La responsabilisation des employés appelle souvent aussi la restructuration de l'organisation afin de **réduire les niveaux de la hiérarchie** ou de fournir une **organisation davantage axée sur le client et les processus**.

La responsabilisation des employés est souvent considérée comme un **triangle inversé de pouvoir organisationnel**.

Dans la vision traditionnelle, la gestion est au sommet tandis que les clients sont au bas; Dans un environnement autonome, les clients sont au sommet, tandis que la direction joue un rôle de soutien au bas de la hiérarchie.

Diagramme de responsabilisation des employés



4/7 L'approche processus

- ❖ Gérer les activités en tant que processus
- ❖ Mesurer la capacité des activités
- ❖ Identifier les liens entre les activités
- ❖ Prioriser les opportunités d'amélioration
- ❖ Déployer les ressources efficacement

La vue processus du travail est définie comme la compréhension que le travail peut être vu comme un «processus» qui comporte des **entrées, des étapes, des sorties et des interfaces avec d'autres processus au sein d'une organisation.**

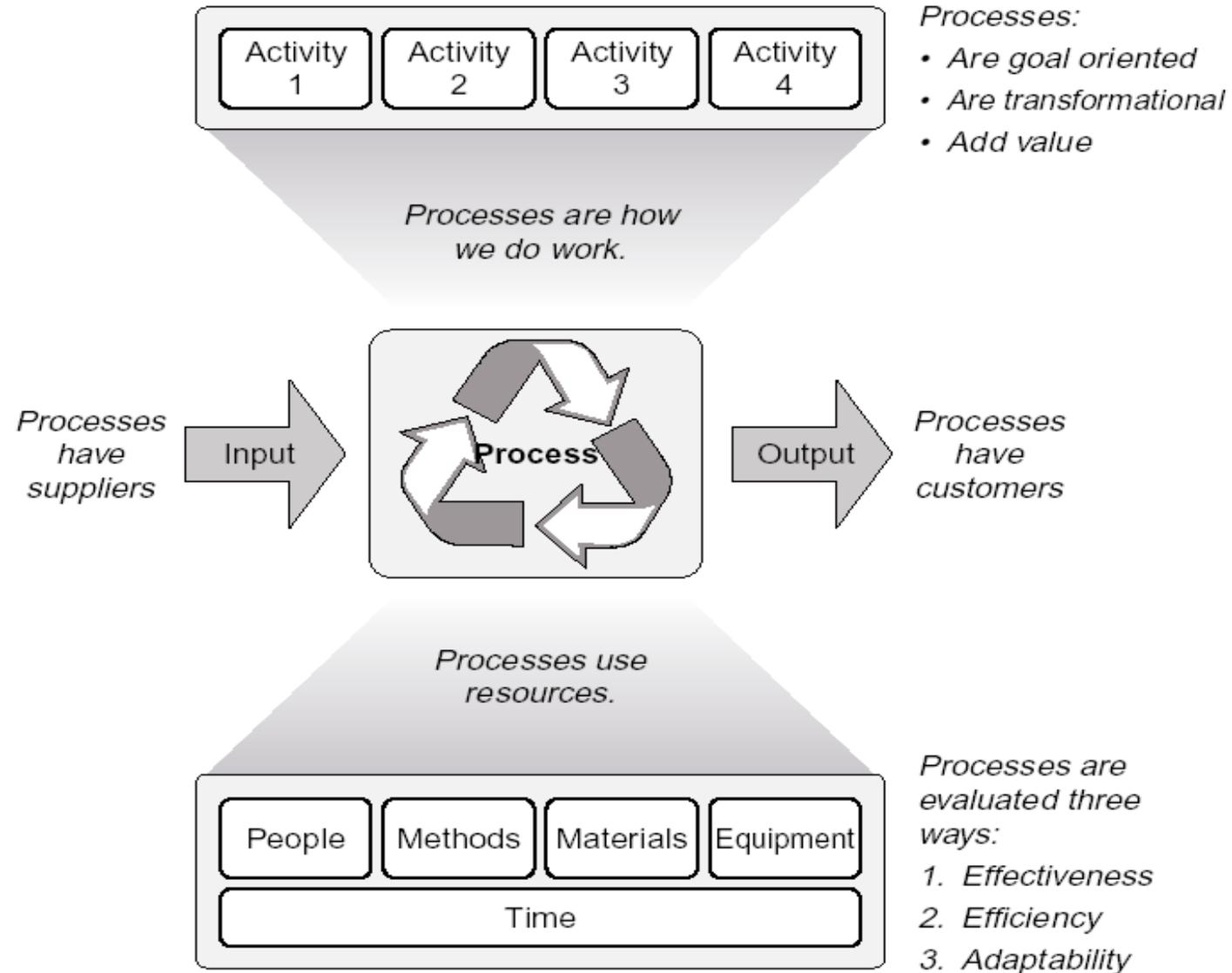
Il s'agit de la connaissance générale des tactiques et des méthodologies utilisées par un groupe organisé d'activités connexes qui travaillent ensemble pour transformer un ou plusieurs types d'intrants en extrants utiles pour le client.

Une vue de processus de travail peut également être vue comme une « **chaîne de valeur** » globale dans laquelle chaque activité ou étape contribue au résultat final.

Certaines activités apportent directement de la valeur, d'autres non. Toutes les activités consomment des ressources d'entreprise.

Le défi pour les gestionnaires est d'éliminer les étapes qui n'ajoutent pas de valeur et d'améliorer l'efficacité de celles qui le font. **C'est un aspect important de la gestion de la qualité totale.**

Une vue d'un simple processus du modèle de travail



TYPES DE PROCESSUS

Les organisations utilisent différents types de processus pour effectuer un travail, mais il n'existe que trois styles de processus généraux dans une industrie:

- ❖ les processus de gestion,
- ❖ les processus d'entreprise
- ❖ les processus de support.

Processus de gestion:

Fournit **une orientation et une gouvernance pour une entreprise**. Ils sont généralement conduits par des **cadres supérieurs pour définir des objectifs organisationnels**, élaborer et déployer une stratégie pour atteindre ces objectifs, établir et gérer des conceptions organisationnelles et gérer des objectifs de performance.

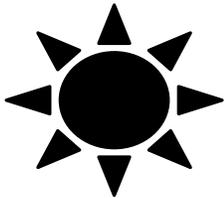
Les processus de gestion façonnent et gèrent également les processus métier et de support utilisés par l'entreprise.

Processus d'entreprise:

reflètent les compétences uniques de l'entreprise et sont essentiels à la mission. Ils ont tendance à **se situer dans les activités principales de l'entreprise, qui sont créatrices de valeur, ou à être proches de ces activités.**

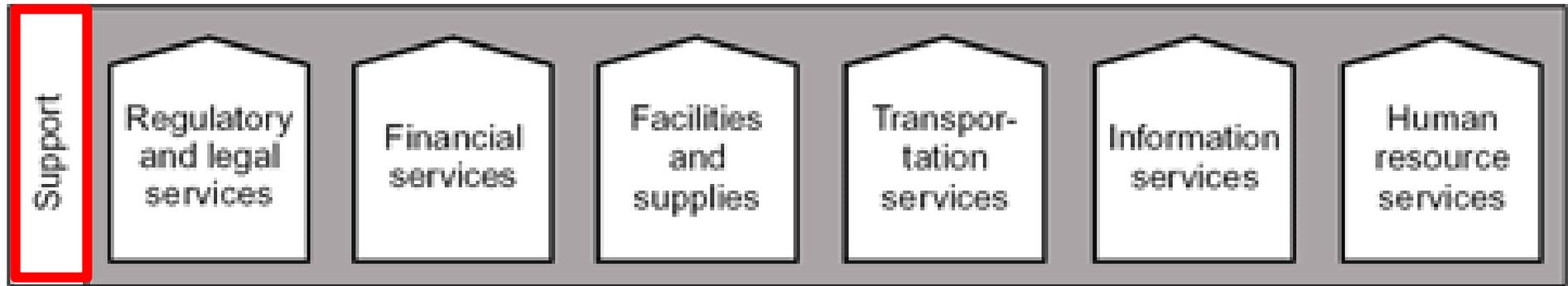
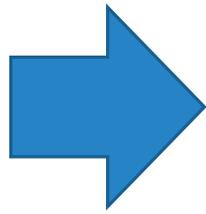
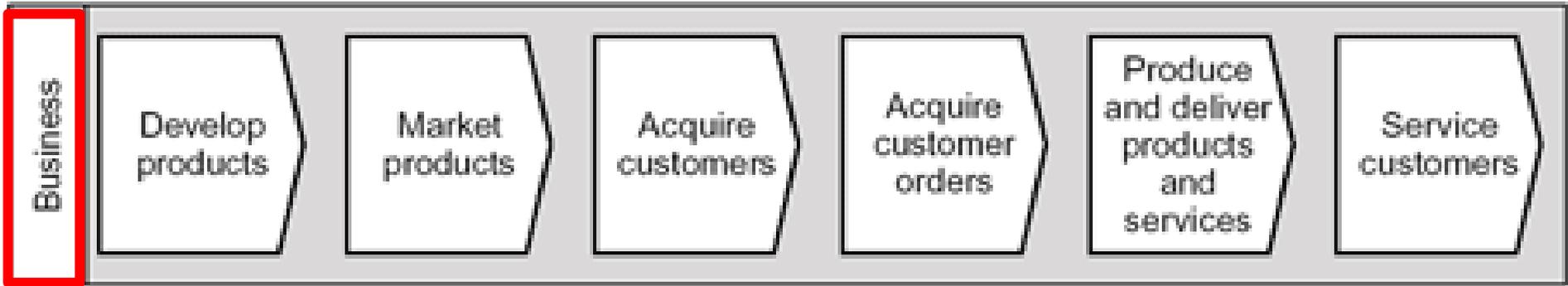
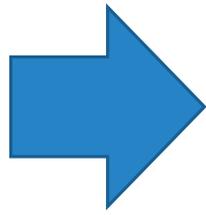
Ce sont les processus vus et expérimentés par les clients externes.

Étant donné que ce groupe de processus représente les compétences de base de l'organisation, c'est là que le travail d'amélioration de la performance doit être ciblé.



Processus de support:

existent pour soutenir l'entreprise. Les entreprises ayant des besoins similaires en matière de support, ces processus ont tendance à être assez standard et sont souvent candidats à la sous-traitance. Les clients des processus de support sont des clients internes à l'organisation.



Bien que **ces trois catégories de processus jouent des rôles très différents, elles doivent être alignées et intégrées** pour permettre une performance efficace du système complet. Une amélioration des performances efficace et durable doit prendre en compte les processus de gestion et de support, ainsi que les processus métier centraux.

Application

Choisissez une entreprise/administration/ONG et établissez les processus nécessaire pour votre organisation.

Sunshine concept

Processus GESTION

- Valeurs
- Comprendre le client et le marché (développement)
- Vision dans le futur
- Stratégies
- Plan
- Communication

5 ans

- Créativité, Qualité, Disponibilité
- Produit soit vendu sur les grandes surfaces (national)
- Développer des notebooks en format digital (compétences & ressources)

Sunshine concept

Processus Entreprise

- Création de la Valeur
- développement du produit

- **Couverture cuire**
- **Couverture carton épais**
- **Stylos attachés au booknotes**
- **Conception unique (motif unique)**
- **Site web pour conception instantanée en ligne (le consommateur va choisir selon son besoin).**

Sunshine concept

Processus Support

- GRH
- Comptabilité & finances
- Juridique
- Gestion stock

- sur LinkedIn (conseil en comptabilité pour le début)
- propriété intellectuelle (droit d'auteurs)
- soustraction

OUTILS D'ANALYSE DE PROCESSUS

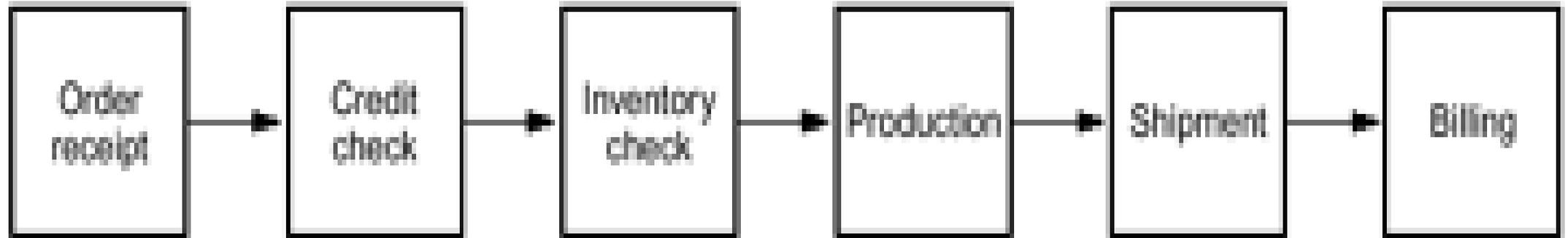
Lorsque vous souhaitez comprendre un processus de travail ou une partie d'un processus, ces outils peuvent vous aider:

Organigramme: une image des différentes étapes d'un processus dans un ordre séquentiel, y compris les matériaux ou services entrant dans le processus ou en sortant (entrées et sorties), les décisions à prendre, les personnes impliquées, le temps nécessaire à chaque étape et / ou processus des mesures.

Analyse des effets du mode de défaillance (Failure Mode Effects Analysis FMEA): approche par étape pour identifier toutes les défaillances possibles dans une conception, un processus de fabrication ou d'assemblage, un produit ou un service; étudier les conséquences ou les effets de ces échecs; et éliminer ou réduire les échecs, en commençant par les plus prioritaires.

Correction d'erreur: L'utilisation de tout dispositif ou méthode automatique rendant impossible la survenue d'une erreur ou la rendant immédiatement évidente une fois qu'elle s'est produite.

Exemple de diagramme



récépissé de
commande

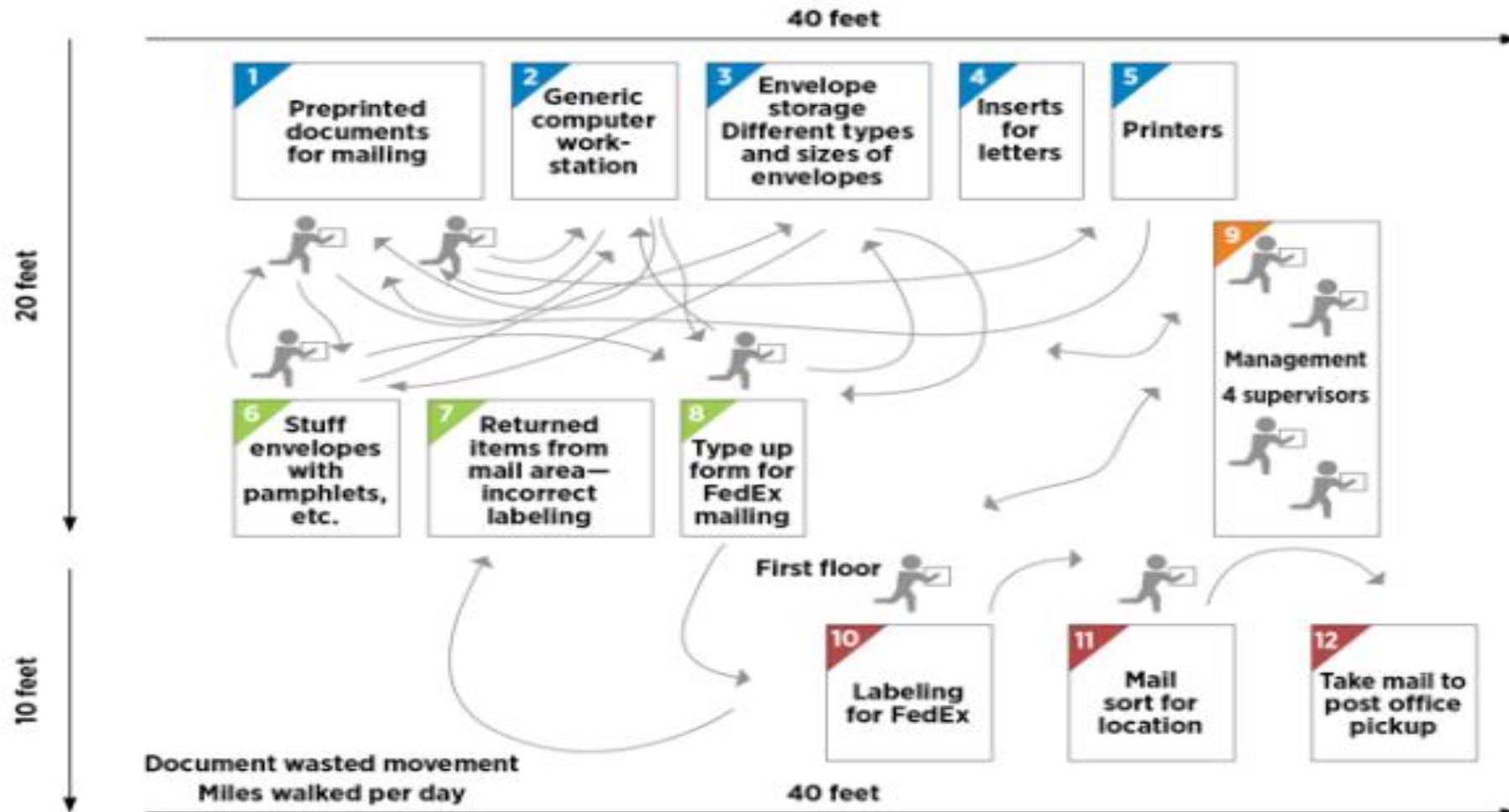
Vérification de crédit

Diagramme de spaghetti :

Un diagramme de spaghettis est une représentation visuelle utilisant une ligne de flux continu traçant le chemin d'un article ou d'une activité à travers un processus.

La ligne de flux continu permet aux équipes de processus d'identifier les redondances dans le flux de travail et les opportunités d'accélération du flux de processus.

Le diagramme de la figure ci-dessous représente une étude réalisée par un bureau administratif du département de la santé. Le but de l'étude était d'identifier des moyens de réduire le temps de marche d'une activité à l'autre pour des tâches fréquemment exécutées.



Application

Donnez des exemples (marocains ou autres) où le diagramme de spaghetti peut être appliqué et/ou sera utile.

- Solution (serveur de partage de données)
- Tribunaux
- Cadastre
- services CNI / permis
- ONCF
- CIH

Application

Donnez des exemples (marocains ou autres) où le diagramme de spaghetti peut être appliqué et/ou sera utile.

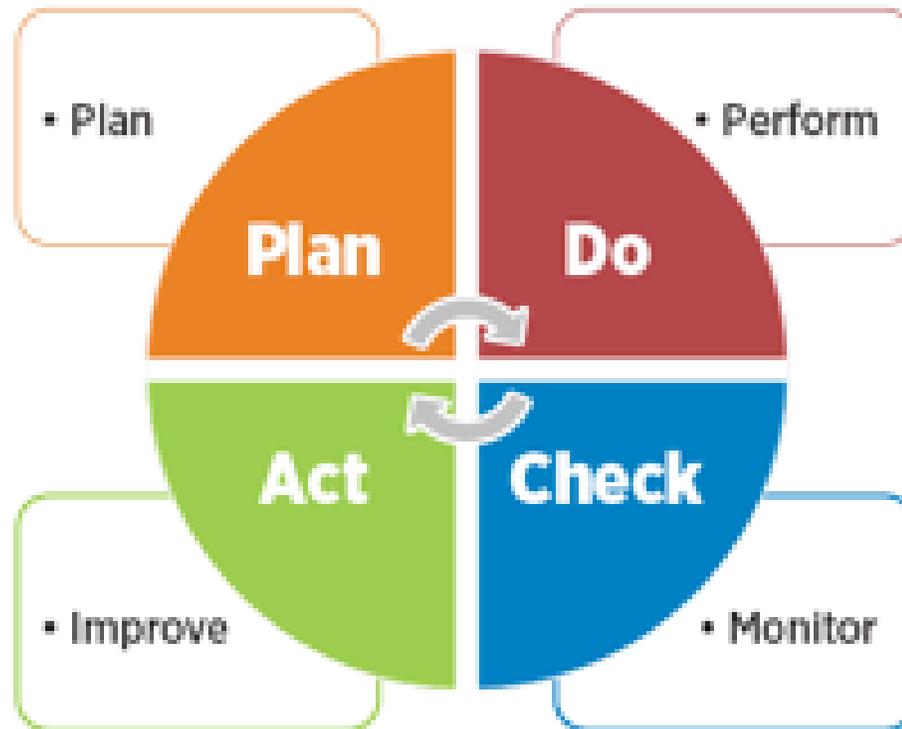
1. Arrondissement /préfecture (légalisation des papiers)
2. Administration publique
3. Gares ferroviaires
4. Tribunaux

5/7 L'amélioration

- ❖ Améliorer les performances et les capacités de l'organisation
- ❖ Aligner les activités d'amélioration
- ❖ Donner aux gens les moyens d'apporter des améliorations
- ❖ Mesurer l'amélioration de façon constante
- ❖ Célébrez les améliorations et les réalisations !

Les approches de l'amélioration continue

Parmi les outils les plus utilisés pour le modèle d'amélioration continue, on trouve **une méthode d'assurance qualité en quatre étapes**: le cycle planification-exécution-vérification-action (PEVA) (en anglais PDCA), également appelé cycle de Deming ou cycle de Shewhart:



-
- ❖ **Planifiez:** Identifiez une opportunité et planifiez le changement.
 - ❖ **Exécutez:** Mettre en œuvre le **changement à petite échelle**.
 - ❖ **Vérifiez:** utilisez les données pour analyser les résultats du changement et déterminer s'il fait une différence.
 - ❖ **Agissez:** **Si le changement a réussi, mettez-le en œuvre à plus grande échelle** et évaluez en permanence vos résultats. Si le changement n'a pas fonctionné, recommencez le cycle.

Application: améliorer votre entreprise à l'aide du PDCA

Planifiez	Identifiez le problème: (son impact, l'effet de sa résolution)	Analysez le problème: quelles sont les informations/données nécessaires pour le résoudre ? Auprès de qui ? Une solution est envisageable ?	Développer une expérience: des solutions viables? Qui sera impliqué? Quel est le résultat attendu ? Comment les résultats de l'expérience à petite échelle se traduiront-ils à grande échelle?
Exécutez	Identifiez la petite échelle	Où peut on appliquer cette solution et rendre le résultat visible sans dégâts/perte ?	Modifier ces actions ou les appliquer à l'ensemble de l'entreprise.

Vérifiez	Analyser les résultats,	Est-ce cette solution est viable ?	Estimer les coûts, Calculer les délais.
Agissez	Analyser ce qui peut encore être amélioré		Recommencer le processus à partir de l'étape Plan.

Application

En adoptant l'approche de l'amélioration, imaginez un plan d'amélioration pour votre institution.

Planifier: conception unique d'un modèle de notebook

Exécuter : lancer l'idée sur son compte instagram (1 mois)

Vérifier: feedbacks/ nbre de commandes

Agir: généralisation (à grande échelle)

6/7 Prise de décision basée sur des preuves

-
- ❖ Assurer l'accessibilité de données précises et fiables
 - ❖ Utiliser des méthodes appropriées pour analyser les données
 - ❖ Prendre des décisions basées sur l'analyse
 - ❖ Équilibrer l'analyse des données avec l'expérience pratique

OUTILS D'ÉVALUATION ET DE PRISE DE DÉCISION

1. Matrice de décision:
2. Multivote:

OUTILS D'ÉVALUATION ET DE PRISE DE DÉCISION

1. **Matrice de décision:** évalue et hiérarchise une liste d'options à l'aide de critères pondérés prédéterminés.

QUAND UTILISER UNE MATRICE DE DÉCISION ?

- Lorsqu'une liste d'options doit être réduite à un choix.
- Lorsque la décision doit être prise sur la base de plusieurs critères.
- Après qu'une liste d'options a été réduite à un nombre gérable par réduction de liste.

Importance	Coût (faible)	Difficulté (facilité)
faible = 1 élevé = 5	faible = 1 élevé = 5	faible = 1 élevé = 5

1. **Multivote**: réduit une grande liste de possibilités à une liste plus petite des principales priorités ou à une sélection finale;

permet à une proposition/solution qui est préféré par tous, mais pas le premier choix de tous, d'être choisie.

Exemple: choix d'ouverture d'un nouveau magasin

Ville	Nombre de votes
Rabat	15
Salé	10
Témara	35
Kénitra	12

Décathlon
MINISO

Choix classés par ordre de nombre de votes obtenus

Témara 35

Rabat 15

Kénitra 12

Salé 10

7/7 Gestion des relations

-
- ❖ Identifier et sélectionner les fournisseurs pour gérer les coûts, optimiser les ressources et créer de la valeur
 - ❖ Établissez des relations à court et à long terme
 - ❖ Partage d'expertise, de ressources, d'informations et de plans avec des partenaires
 - ❖ Collaborer à des activités d'amélioration et de développement
 - ❖ Reconnaître les succès des fournisseurs

Critères communs de sélection des fournisseurs

- ❖ **Expérience antérieure** et performances passées avec le produit / service à acheter
- ❖ Niveau relatif de sophistication **du système qualité (ISO 9001)**, par exemple)
- ❖ Capacité à **répondre aux besoins actuels et potentiels** en matière de capacité dans le délai de livraison souhaité
- ❖ **Stabilité financière**
- ❖ Disponibilité du **support technique** et support pour le développement et l'optimisation des processus

Méthodes pour déterminer dans quelle mesure un fournisseur potentiel répond aux critères sélectionnés:

- Obtention d'un **rapport financier** disponible au public
- Demander un **devis formel**, qui inclut la fourniture au fournisseur **de spécifications** et d'autres exigences, telles que **les tests**
- **Visites chez le fournisseur** par la direction et / ou l'équipe de sélection
- Confirmation de l'état du système qualité par une évaluation sur site, une enquête écrite ou une demande de certificat d'enregistrement du système qualité
- **Discussions avec d'autres clients** servis par le fournisseur
- Évaluation, telle que le prototypage, les tests de laboratoire ou les tests de validation, d'échantillons obtenus du fournisseur

Les 7 principes de gestion de la qualité:



ISO 9000 ? ISO 9001?

ISO 9000

La famille ISO 9000 aborde divers aspects du “quality management systems (QMS)” (management qualité) et contient certaines des normes les plus connues de l'ISO.

Les normes fournissent des conseils et des outils aux entreprises et aux organisations qui veulent s'assurer que leurs **produits et services répondent systématiquement aux exigences du client et que la qualité est constamment améliorée.**

Famille de standards “normes” (série de norms individuelles qui incluent ISO 9001)

ISO 9001: 2015

Traite des exigences (terminologie) que doivent remplir les organisations souhaitant satisfaire les normes requises. (revu chaque 5 ans)

L'ISO 9001 est une norme (standards) qui énonce les exigences (terminologie et concepts) d'un système de gestion de la qualité (QMS = Quality mangement system). Il aide les entreprises et les organisations à être plus efficaces et à améliorer la satisfaction des clients.

Une nouvelle version de la norme, ISO 9001:2015, vient d'être lancée, remplaçant la version précédente (ISO 9001:2008).

Collection/regroupemùent de definition du QMS (Standards individuels)

Qu'est-ce qu'un Système de Gestion de la Qualité (QMS = quality management system)?

Un système de gestion de la qualité est un moyen de définir comment une organisation peut répondre aux exigences de ses clients et autres parties prenantes touchées par son travail.

L'ISO 9001 est basée sur l'idée d'une amélioration continue.

Il ne précise pas quels sont les objectifs relatifs à la «qualité» ou à la «satisfaction des besoins des clients», mais **exige des organisations qu'elles définissent elles-mêmes ces objectifs et améliorent continuellement leurs processus** afin de les atteindre.

Qui peut avoir l'ISO 9001?

L'ISO 9001 convient aux organisations de tous types, tailles et secteurs.

Les petites entreprises qui n'ont pas de personnel dédié à la qualité peuvent profiter des avantages de la mise en œuvre de la norme.

Quels avantages apporte la norme ISO à mon entreprise ou à mon organisation?

La mise en place d'un système de gestion de la qualité vous aide à :

- ❖ Évaluez le contexte global de votre organisation pour définir qui est affecté par votre travail et ce qu'ils attendent de vous.
- ❖ Cela vous permettra d'énoncer clairement vos objectifs et d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires.

Mettre vos clients en premier, en veillant à répondre systématiquement à leurs besoins et à améliorer leur satisfaction. Cela peut conduire à attirer de nouveaux clients et l'augmentation du chiffre d'affaire pour votre organisation.



Dois-je être certifié ISO 9001?

Pour certaines entreprises, **la certification d'un tiers peut être une exigence.**

Par exemple, certains gouvernements ou organismes publics ne peuvent contracter que des fournisseurs certifiés ISO 9001.



Astuce 2 – veiller à ce que la haute direction soit à bord. Il est crucial que **tout le monde soit favorable à l'initiative de la démarche qualité et à ses objectifs.**

Astuce 3 – **Identifiez les processus clés de votre organisation** pour répondre à vos objectifs et aux besoins de vos clients.

Au sein de chacun de ces processus, assurez-vous de **comprendre les exigences de vos clients** et que vous pouvez garantir que ceux-ci sont satisfaits. Cela constitue la **base de votre système de gestion de la qualité.**

Stratégie et Qualité

Application 1: mettre en place une stratégie qualité

Dans le monde universitaire, les étudiants font face à de nombreuses préoccupations:

- Inscription (présence physique)
 - Délais d'attente long pour déposer le dossier
 - Assister aux cours magistraux (en cas d'absence aucune chance d'avoir le cours/notes)
 - Récupérer les attestations (réussite, diplômes, inscription ..)
 - Et bien d'autres ...
-
- La prise en considération de ces préoccupations permettra à l'université d'améliorer son classement national et international et aussi d'attirer des fonds pour financer les activités de recherches.
-
- **Aidez cette université à implémenter une stratégie qualité basée sur les 7 principes du système de management qualité.**

Etape 1/7: Focus « client »

Comprendre les besoins des étudiants actuels et futurs

Aligner les objectifs de l'université sur les besoins et les attentes des étudiants

Répondre aux exigences des étudiants

Gérer les relations étudiants (Guichet étudiants/ plateforme virtuelle)

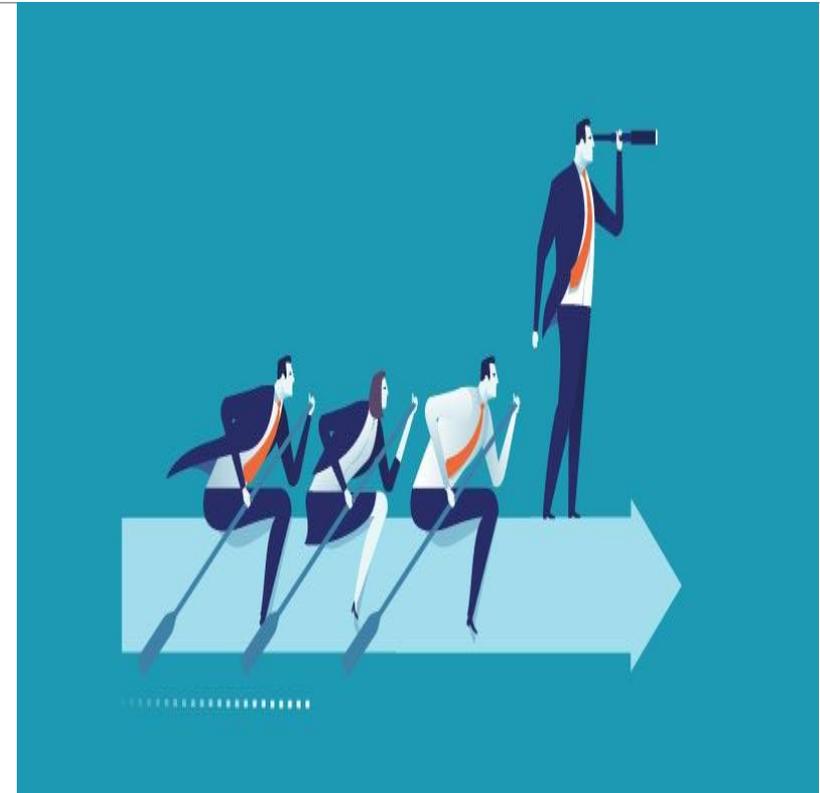
Viser à dépasser les attentes des étudiants

- 1. Capitaliser l'expérience client (XC): sources d'insatisfaction; amélioration de l'XC: ex. gamification, VOC; visite Gemba**
- 2. Mesurer la satisfaction client**

2/7 Leadership

1. Établir une vision et une direction pour l'organisation
2. Fixer des objectifs ambitieux
3. Modèle de valeurs organisationnelles
4. Établir la confiance
5. Équiper et responsabiliser les employés
6. Reconnaître les contributions des employés

Leadership Stratégique et Opérationnel

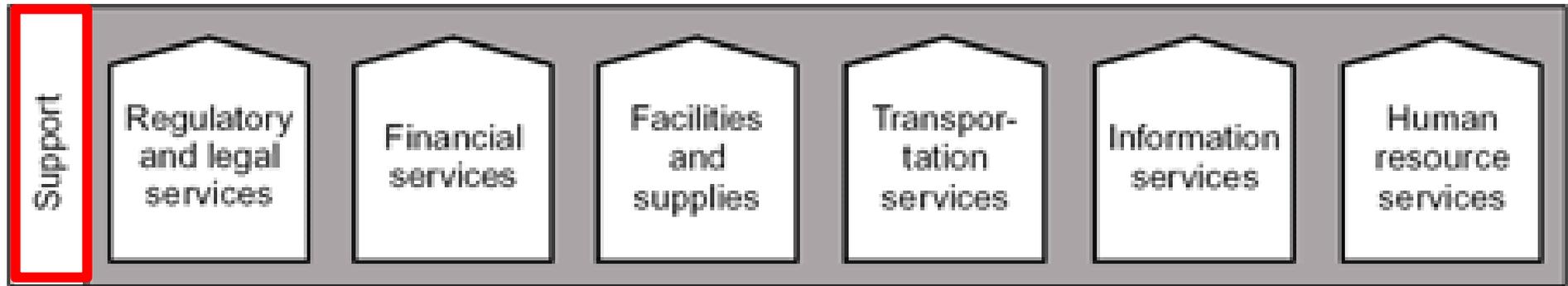
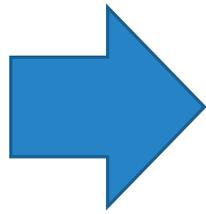
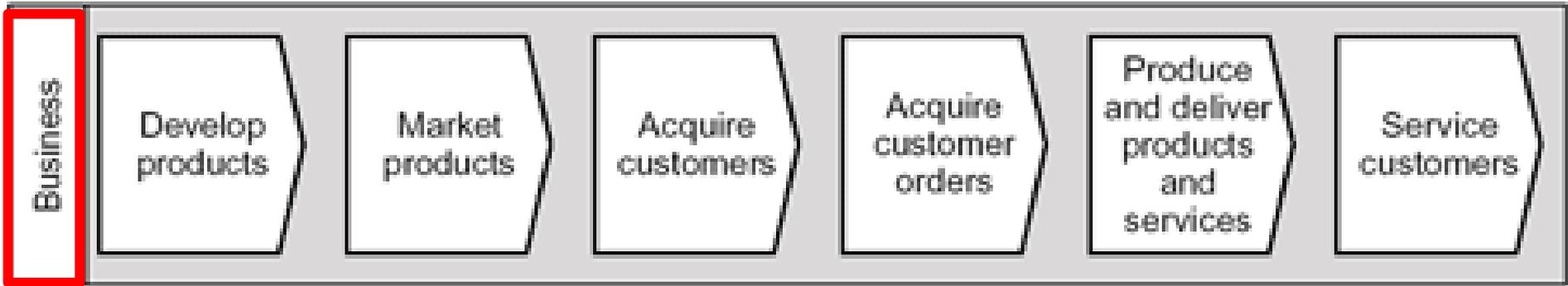
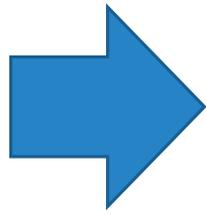


3/7 Engagement des gens

- ❖ Veiller à ce que les capacités des personnes soient utilisées et valorisées (exemple: un bravo pour une bonne tâche)
- ❖ Rendre les gens responsables (je compte sur toi ...)
- ❖ Permettre la participation à l'amélioration continue
- ❖ Évaluer la performance individuelle (salarié du mois par ex.)
- ❖ Permettre l'apprentissage et le partage des connaissances (formations ...)
- ❖ Activer la discussion ouverte sur les problèmes et les contraintes (exemple en fin de journée, après un évènement ...)
- ❖ Implication et responsabilisation des employés.

4/7 L'approche processus

- ❖ Gérer les activités en tant que processus
- ❖ Mesurer la capacité des activités
- ❖ Identifier les liens entre les activités
- ❖ Prioriser les opportunités d'amélioration
- ❖ Déployer les ressources efficacement

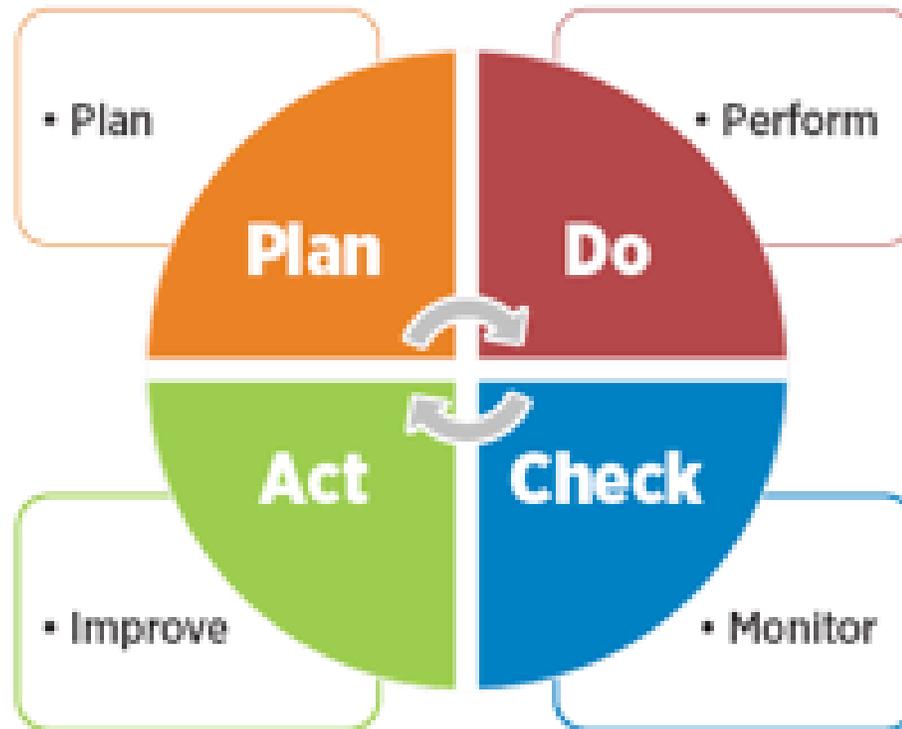


5/7 L'amélioration

- ❖ Améliorer les performances et les capacités de l'organisation
- ❖ Aligner les activités d'amélioration
- ❖ Donner aux gens les moyens d'apporter des améliorations
- ❖ Mesurer l'amélioration de façon constante
- ❖ Célébrez les améliorations et les réalisations !

Les approches de l'amélioration continue

Parmi les outils les plus utilisés pour le modèle d'amélioration continue, on trouve **une méthode d'assurance qualité en quatre étapes**: le cycle planification-exécution-vérification-action (PEVA) (en anglais PDCA), également appelé cycle de Deming ou cycle de Shewhart:



6/7 Prise de décision basée sur des preuves

-
- ❖ Assurer l'accessibilité de données précises et fiables
 - ❖ Utiliser des méthodes appropriées pour analyser les données
 - ❖ Prendre des décisions basées sur l'analyse
 - ❖ Équilibrer l'analyse des données avec l'expérience pratique

OUTILS D'ÉVALUATION ET DE PRISE DE DÉCISION

1. Matrice de décision:
2. Multivote:

7/7 Gestion des relations

-
- ❖ Identifier et sélectionner les fournisseurs pour gérer les coûts, optimiser les ressources et créer de la valeur
 - ❖ Établissez des relations à court et à long terme
 - ❖ Partage d'expertise, de ressources, d'informations et de plans avec des partenaires
 - ❖ Collaborer à des activités d'amélioration et de développement
 - ❖ Reconnaître les succès des fournisseurs

Application 2: mettre en place une stratégie qualité

Choisissez une institution/ entreprise qui opère dans un secteur donné et implémentez une stratégie qualité basée sur les 7 principes du système de management qualité.

EXAMEN STRATEGIE ET QUALITE:

Questions:

1) Qu'est ce qu'une visite GEMBA ? Donnez un ou plusieurs exemples.

2) Choisissez une institution/ entreprise qui opère dans un secteur donné et implémentez une stratégie qualité **basée sur les 7 principes du système de management qualité.**