

# BIENVENUE

**CAS COSSS : Cours Processus et niveaux de service**

**06 février / 28 avril 2023**

## Plan

1. Objectifs de l'enseignement
2. Méthodes pédagogiques
3. Qui est qui ?
4. Les parties intéressées
5. Définition de la valeur
6. Définition des niveaux de service
7. L'approche factuelle
8. Méthodologie de résolution de problème
9. Bibliographie
10. Evaluation

## 1. Objectifs de l'enseignement

Vous permettre :

- D'appréhender les éléments de mesure des niveaux de service délivrés, en phase avec la réalité de votre métier.
- De fixer le niveau adéquat des prestations que vous délivrez pour l'ensemble de vos parties intéressées

## 2. Méthodes pédagogiques

Nous sommes susceptibles d'échanger sous plusieurs formes :

- Ex cathedra
- Travaux individuels ou à plusieurs si vous le souhaitez, application à votre situation professionnelle
- **Interactivité obligatoire ! (manifestez vous !)**

### 3. Qui est qui ?

Didier FOLZER

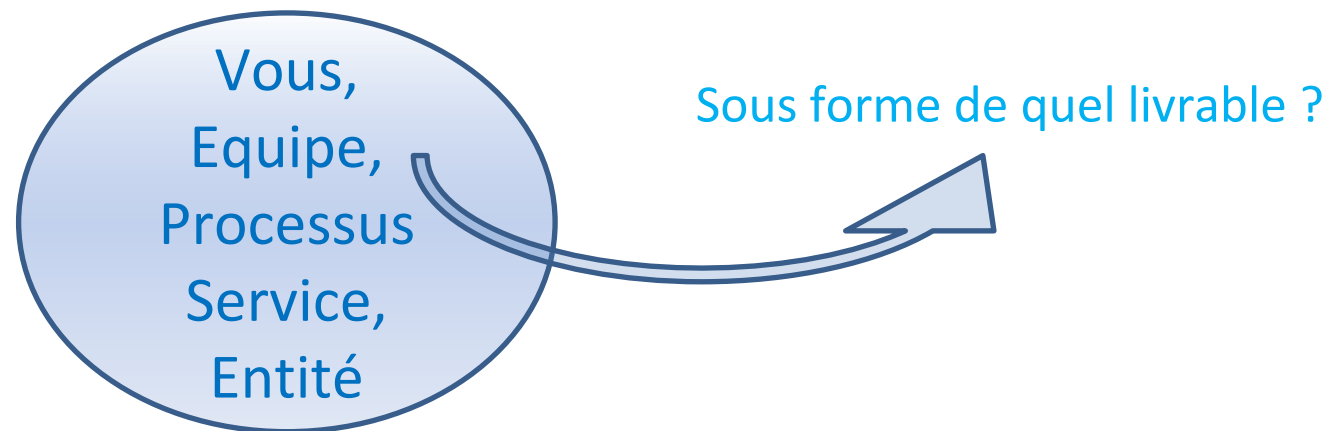
Responsable qualité et relations internationales, chargé du développement durable pour la Haute Ecole Arc

[didier.folzer@he-arc.ch](mailto:didier.folzer@he-arc.ch)

Et vous, qui êtes vous ?

## 4. Les parties intéressées

Exercice : Qui sont vos clients et patients et quelles sont les prestations que vous leur délivrez ?



Vers qui est apportée la valeur ?

## 4. Les parties intéressées

- L'utilisateur de la prestation, bien sûr, mais aussi
- Les actionnaires
- Les syndicats
- Les collaborateurs, les collègues
- Les associations professionnelles
- Les assureurs
- Les hôpitaux
- Les familles
- Les proches aidants
- L'individu ou la société
- Les fournisseurs
- L'Etat
- Votre chef-fe ?....

## 4. Les parties intéressées

Extrait ISO 9001: 2015 :

### **Client**

Personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

### **Partie intéressée (ou partie prenante)**

Personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité



## 4. Les parties intéressées



Nous avons vu que la définition des clients d'un organisme s'étoffe avec la notion de partie intéressée (ou prenante). Vous ne pouvez pas vous contenter de considérer uniquement l'entité qui réceptionne le produit ou la prestation pour définir le niveau de service livré. Vous devez déployer une stratégie de gestion de la relation avec **toutes** les parties intéressées et décider «d'investir ou pas» dans cette relation.

## 4. Les parties intéressées

### **Vous identifiez vos**

- parties intéressées (1<sup>er</sup>, second, troisième niveau)
- Cette identification des parties intéressées ne peut pas venir de l'extérieur, et certaines PI sont incontournables..

Exercice : Complétez l'inventaire.....

PAUSE

## 5. Définition de la valeur

Quelle valeur donneriez-vous à ce bonbon ?



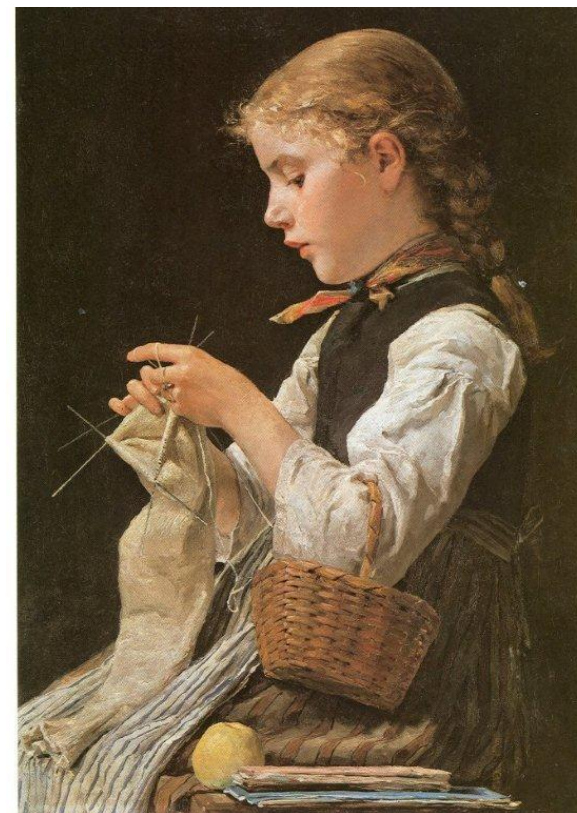
## 5. Définition de la valeur

Quelle valeur donneriez-vous à cette montre ?



## 5. Définition de la valeur

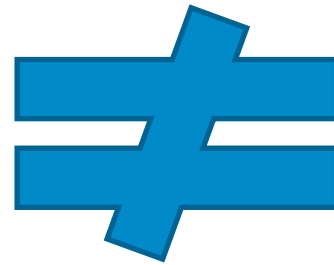
Quelle valeur donneriez-vous à ce tableau ?



Albert Anker (1831-1910)  
"Jeune fille tricotant"

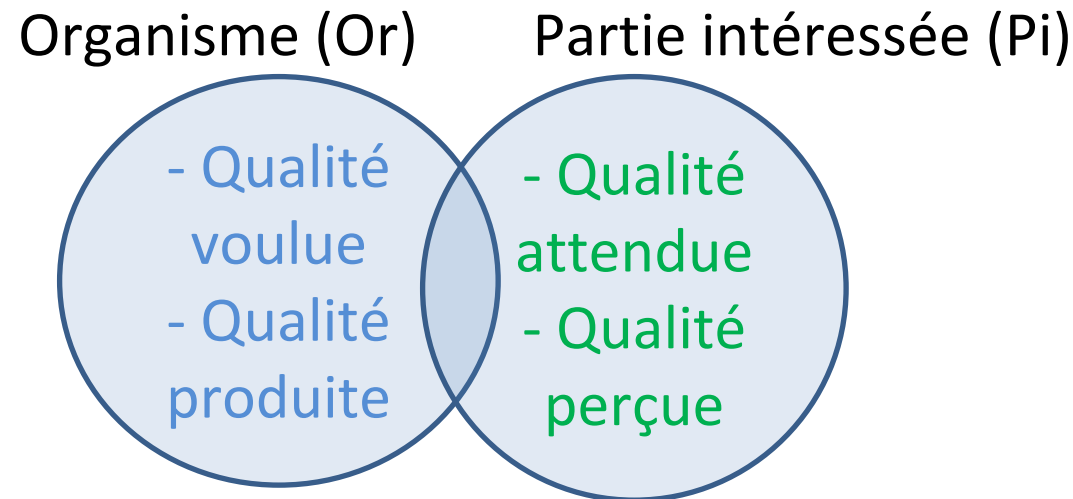
## 5. Définition de la valeur

Valeur estimée  
par l'organisme  
fournisseur



Valeur estimée  
par la partie  
intéressée

## 5. Définition de la valeur



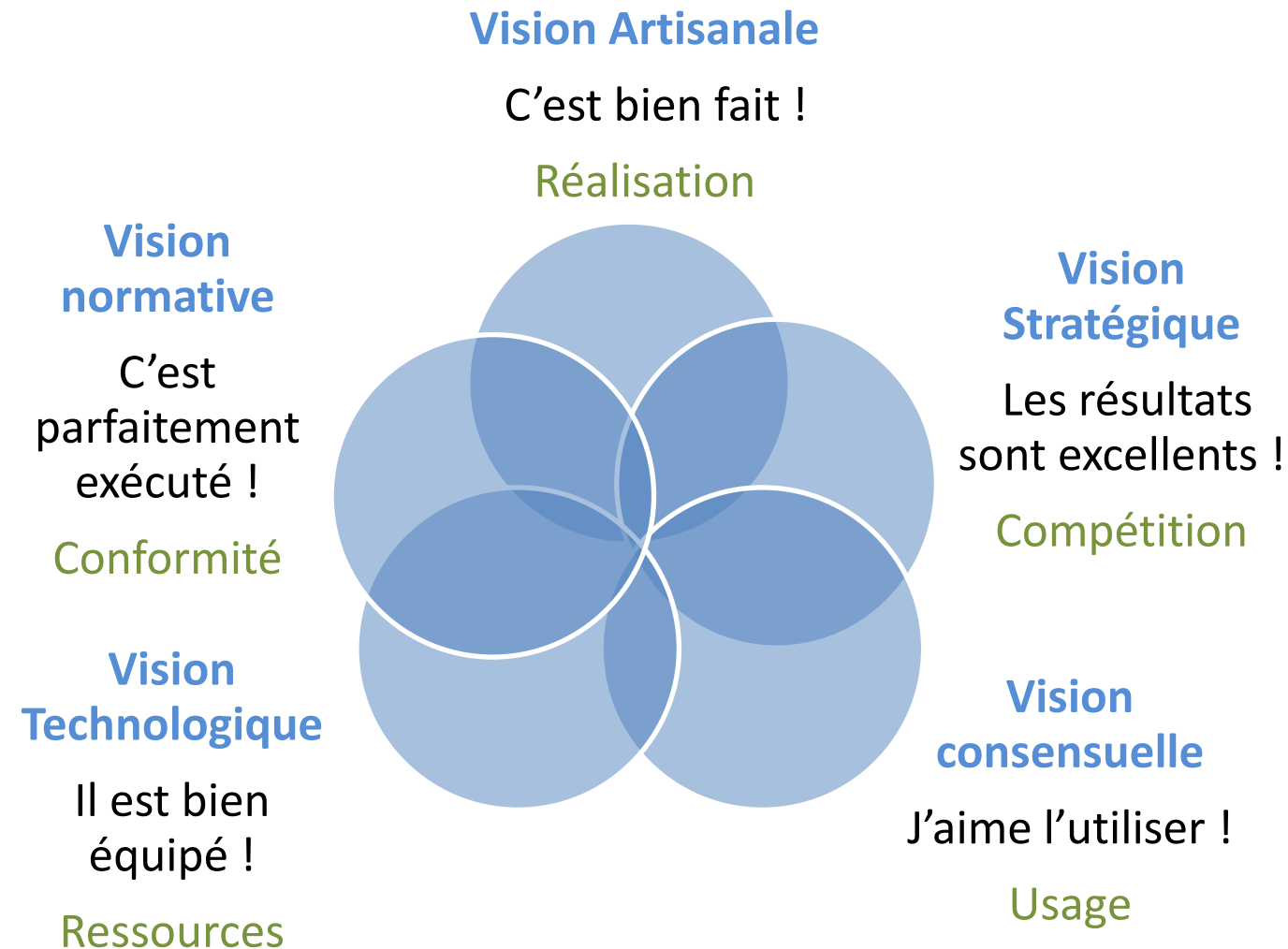
$Q_{Or} = Q_{Pi}$  : « plus qualité »

$Q_{Or} > Q_{Pi}$  = « sur qualité » : syndrome de l'ingénieur : ex :  
matière ou côte trop serrée. Coûte à l'organisme..

$Q_{Or} < Q_{Pi}$  = « non qualité » : syndrome du commercial : ex  
: promesse non tenue... Coûte à la partie intéressée...



## 6. Définition des niveaux de service



## 6. Définition des niveaux de service

Exercice :

Vos parties intéressées, de quelle référence (vision) tiennent-elles compte pour juger de la qualité de vos prestations ?

## 6. Définition des niveaux de service

Les 8 dimensions de la qualité selon David A. Garvin (qualité produit) :

- **La performance** : performance liée aux caractéristiques fonctionnelles primaires, usuellement attendues pour le produit concerné.
- **Les caractéristiques (distinctives)** : particularités, fonctionnalités additionnelles qui complètent les fonctions de base du produit.
- **La fiabilité** : taux de pannes, intervalle de temps entre les pannes...
- **La conformité** : conformité face aux spécifications et normes établies...
- **La durée de vie** : temps, nombre d'utilisations avant remplacement...
- **La maintenabilité** : aptitude à être maintenu en état, à être réparé...
- **L'esthétique** : apparence, beauté (subjectif et personnel)
- **La qualité perçue vs la société** : qualité jugée sur l'image, les expériences personnelles, la réputation de la marque, du pays de production...

## 6. Définition des niveaux de service

Les 5 dimensions de Zeithaml, Parasuraman et Berry (qualité de service) :

- **Éléments tangibles** : installations attractives, modernité des équipements, apparence du personnel.
- **Fiabilité** : capacité à fournir les services à temps et tel que promis.
- **Prévenance** : désir de servir le client et de lui fournir un service rapide.
- **Assurance** : courtoisie du personnel, connaissances, aptitude à inspirer confiance et sécurité.
- **Empathie** : compréhension des besoins du client, attention personnalisée, disponibilité

## 6. Définition des niveaux de service

Autres éléments :

**La valeur hédonique** : (plaisir, émotions agréables que procure le produit ou le service)

**La valeur de signe** : (valeur sociale ou symbolique procurée)

## 6. Définition des niveaux de service

Exercice : jugez (Excellent, Bon, Mauvais.) les prestations (livrables) que vous fournissez à vos parties intéressées.

## 6. Définition des niveaux de service

Vous décidez !

du niveau d'investissement énergétique (informatif, financier, temps etc) que vous allez investir dans la relation d'échange que vous avez avec chacune des parties intéressées !

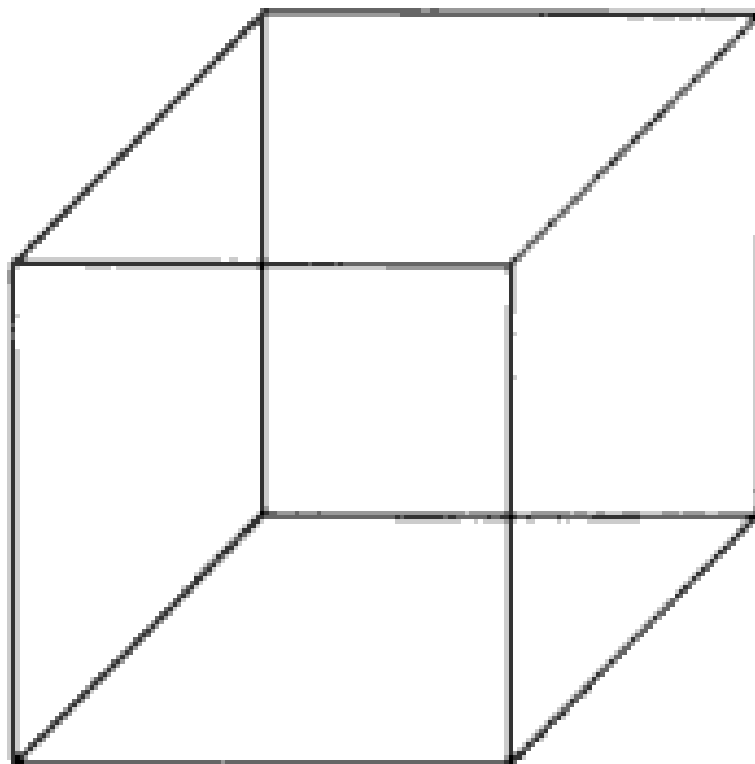
C'est votre stratégie !

## 7. L'approche factuelle

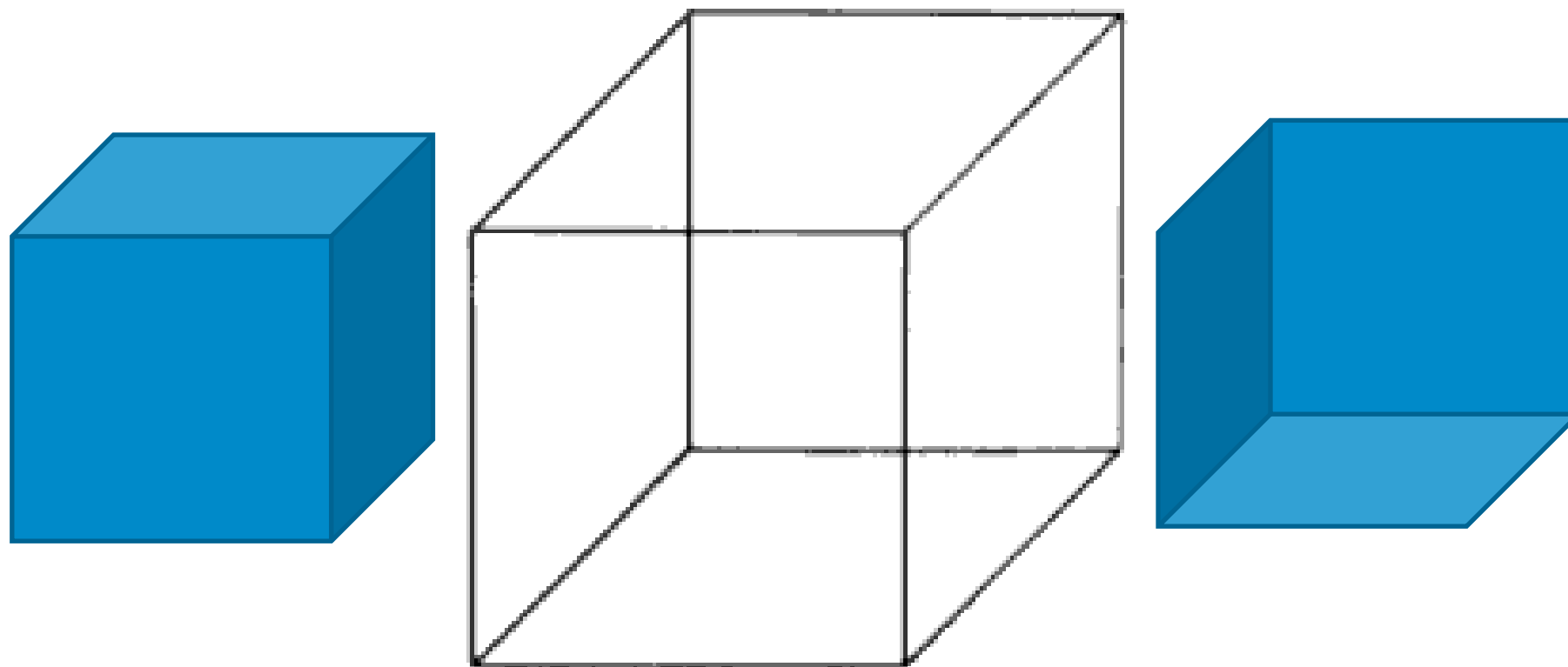




## 7. L'approche factuelle



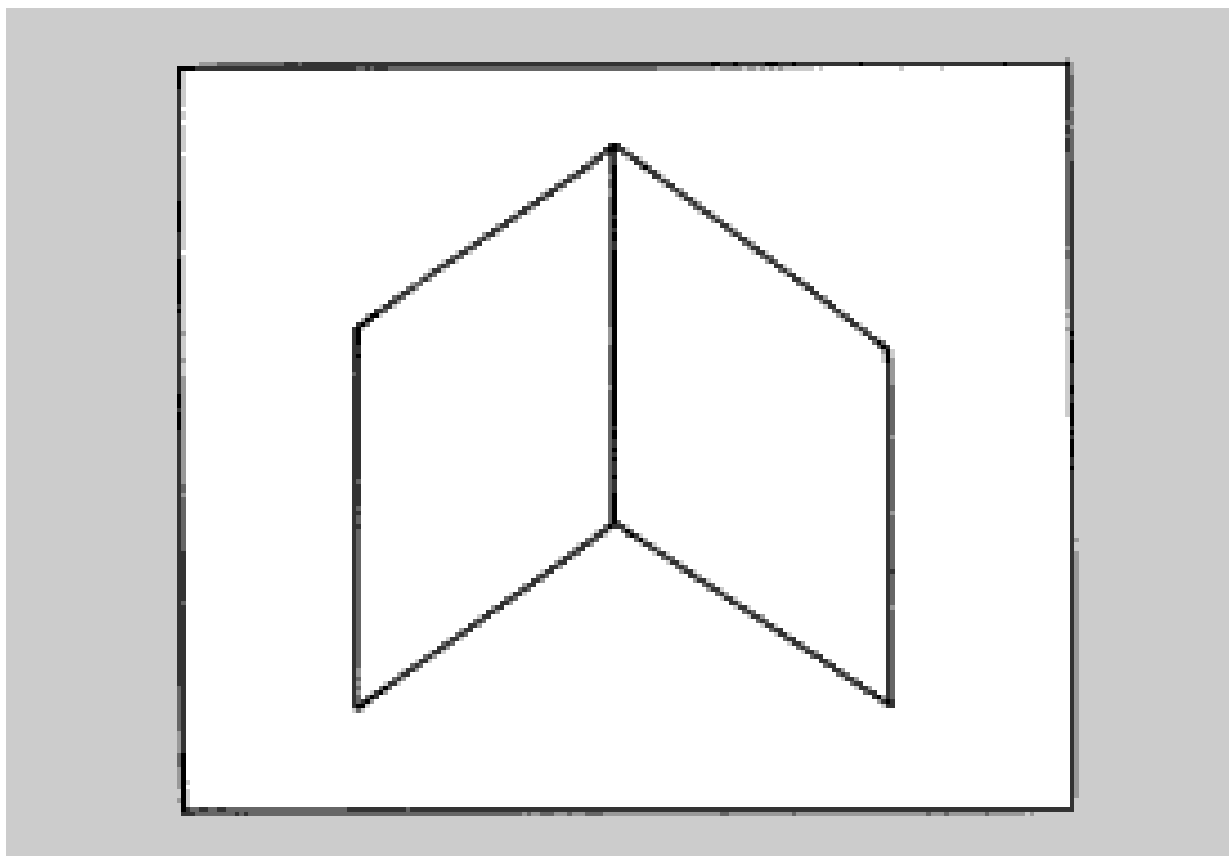
## 7. L'approche factuelle



## 7. L'approche factuelle



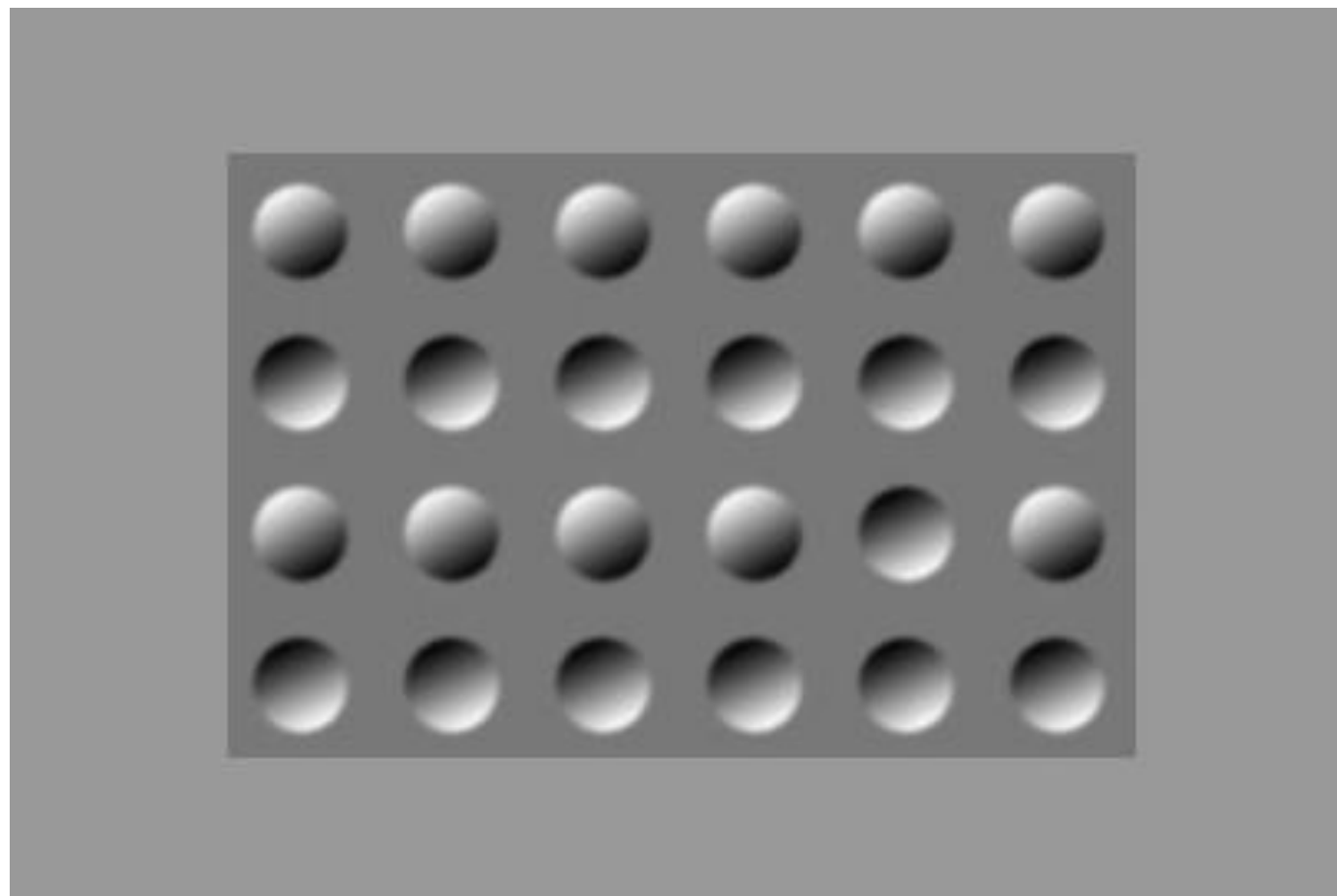
## 7. L'approche factuelle



## 7. L'approche factuelle



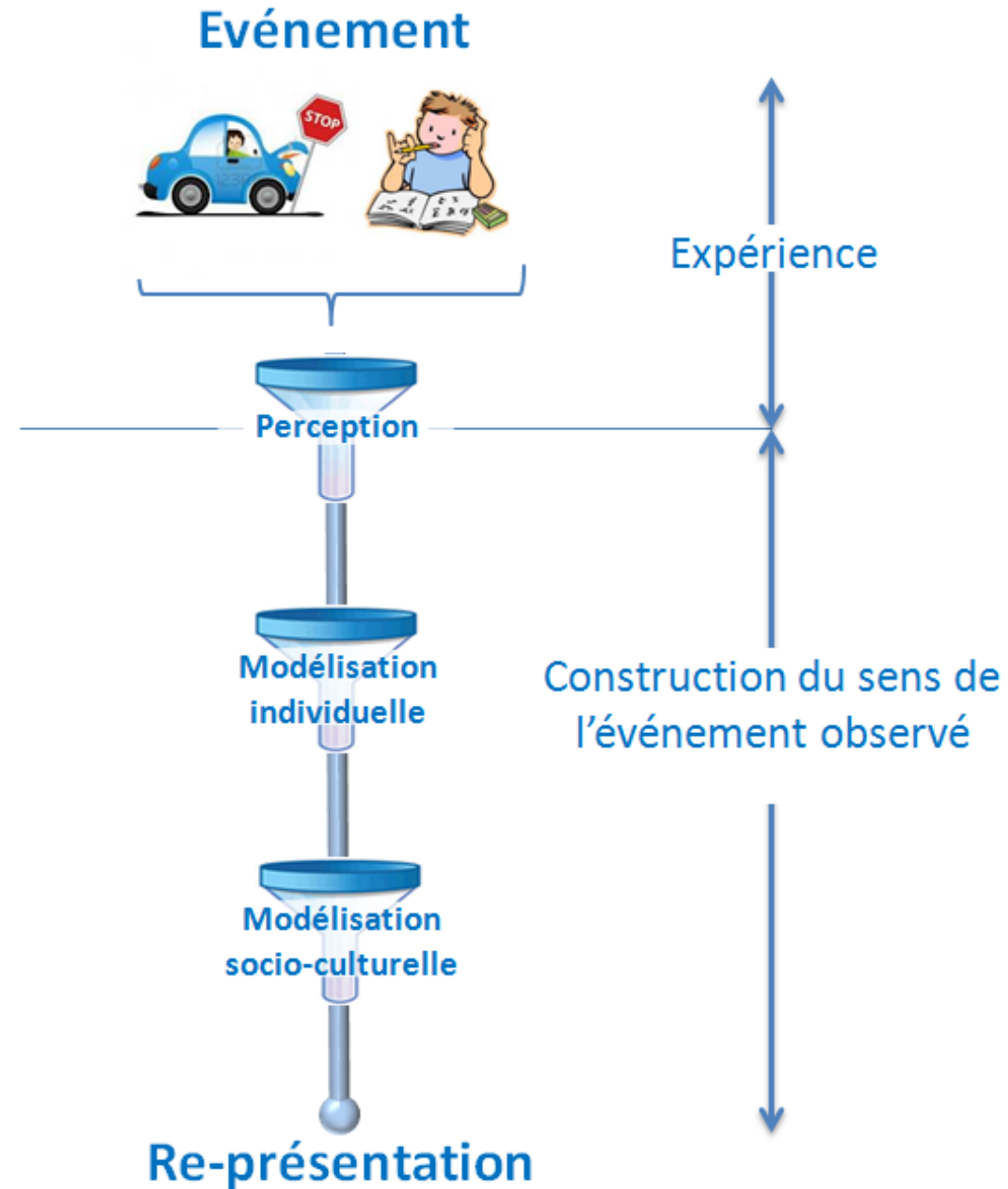
## 7. L'approche factuelle



## 7. L'approche factuelle

<https://positivr.fr/illusions-d-optique-gif/>

# 7. L'approche factuelle – capter et transformer l'expérience





## 7. L'approche factuelle – réalité «individuelle»

**L'image** que nous nous faisons d'une expérience **n'est pas** l'évènement .

La réalité est personnelle. Chacun en voit une facette qui peut ne pas être identique à celle d'un autre observateur car :

- Nous filtrons les informations et ne conservons pas la totalité de la scène.
- Nous déformons l'évènement : nos propres modèles interviennent dans l'image que nous construisons.

## 7. L'approche factuelle – filtres et mécanismes d'interprétation

Chaque individu interprète les informations reçues du monde extérieur au moyen de ses 5 sens (vision, ouïe, toucher, odorat, goût).

Ces informations passent au travers de trois filtres :

- **filtre neurologique** (lié au développement et au fonctionnement de nos organes sensoriel)
- **filtre socioculturel** (lié aux influences de notre système socioculturel)
- **filtre individuel** (lié aux influences de notre éducation, de nos expériences de vie)

et de trois mécanismes de modélisation, d'interprétation:

- **la généralisation**
- **l'omission (ou la sélection)**
- **la distorsion**

## 7. L'approche factuelle – la généralisation

### **Type de modélisation : La généralisation**

Lors de l'analyse d'une situation, l'esprit façonne une représentation de l'expérience en s'aidant du processus de généralisation. Ce processus est utilisé dans le cadre de l'apprentissage (ex . Ouverture d'une porte)

### **La généralisation éloigne de la réalité**

## 7. L'approche factuelle – l'omission

### **Type de modélisation : L'omission**

Nous ne prêtons attention qu'à un certain nombre d'éléments de l'expérience et nous excluons les autres (ne s'intéresser qu'à un seul type d'informations, par ex. financières, ou à un seul interlocuteur).

Cette hiérarchisation est une forme d'omission et nous permet de ne pas être submergés par la masse d'infos que nous recevons.

L'Omission entraîne également l'abstraction.

### **L'omission éloigne de la réalité**

## 7. L'approche factuelle – la distorsion

### **Type de modélisation : La distorsion**

La distorsion est un processus qui permet d'introduire des modifications dans notre expérience sensorielle. Elle amène la créativité, fait intervenir l'imaginaire (par ex : comment meubler un appartement ou penser à d'autres moments que celui que nous vivons...)

Nous réalisons parfois de façon quasi inconsciente les actes que nous maîtrisons. Lorsque que l'on doute parfois de les avoir réalisés (fermer à clés, éteindre une lumière), c'est le processus de distorsion qui est intervenu.

Ce processus permet de se distancier de la réalité et permet une économie d'attention souvent salutaire..

**La distorsion altère le sens de l'expérience.**

## 7. L'approche factuelle – et les émotions

La partie intéressée va juger de votre niveau de service à **travers ces trois mécanismes** de modélisation que sont :

- La généralisation
- L'omission
- La distorsion !

## 7. L'approche factuelle – et les émotions

La mesure du niveau de service n'est partageable de manière objective avec la partie intéressée que lorsque l'on a pris conscience de cette différence de mesure possible des résultats.

C'est à dire lorsque la démarche dépasse les réactions affectives et subjectives induites par les modèles préexistants.

## 7. L'approche factuelle – détail des modèles

### Modèle de la généralisation

**Le toutisme** : tout le monde, personne, jamais (dans cette classe, personne ne fait jamais ses devoirs...).

Exemple de questions pour ramener au niveau des faits : Ah vraiment ? Pas une seule fois ?

### Les règles et les limites :

Je dois, il faut que, je sais, je ne peux pas, et les fameux yaka, faukon, faudraïke

Questions à poser : qu'est-ce qui vous en empêche, que se passerait-il si...



## 7. L'approche factuelle – détail des modèles

### **Modèle de la généralisation**

**Les jugements de valeurs :** c'est normal, c'est idiot, ce n'est pas bien...

Questions à poser : d'après qui, comment le savez-vous?

### **La chosification :**

Utilisation de mots très abstraits : le management, la décision, le rejet, le refus, le temps (la communication est mauvaise entre nos services)

## 7. L'approche factuelle – détail des modèles

### Modèle de l'omission

**La suppression simple** : je ne peux pas le faire (faire quoi ?)

**La suppression de la référence** : on ne fait pas attention (qui à quoi ?)

**La suppression comparative** : son travail est bien meilleur (par rapport à qui et à quoi ?)

**Les verbes imprécis** : je saisis, je comprends, j'apprécie... « la hiérarchie ignore les contraintes du terrain... »

## 7. L'approche factuelle – détail des modèles

### Modèle de la distorsion

**Les présupposés** : si vous saviez le temps passé, vous n'auriez pas fait cette réflexion... (trop de présupposés : des personnes ont beaucoup travaillé, une remarque désobligeante a été faite, la personne qui a fait cette remarque n'a pas observé qu'un gros travail a été fait...si elle l'avait fait, elle n'aurait pas fait la réflexion..)

**La lecture de pensée** : deviner plutôt que de se baser sur les faits : je suis sûr que, je sais ce qu'il va dire, j'imagine que... c'est pas la peine de lui demander, il dira non...

## 7. L'approche factuelle – l'expression des faits

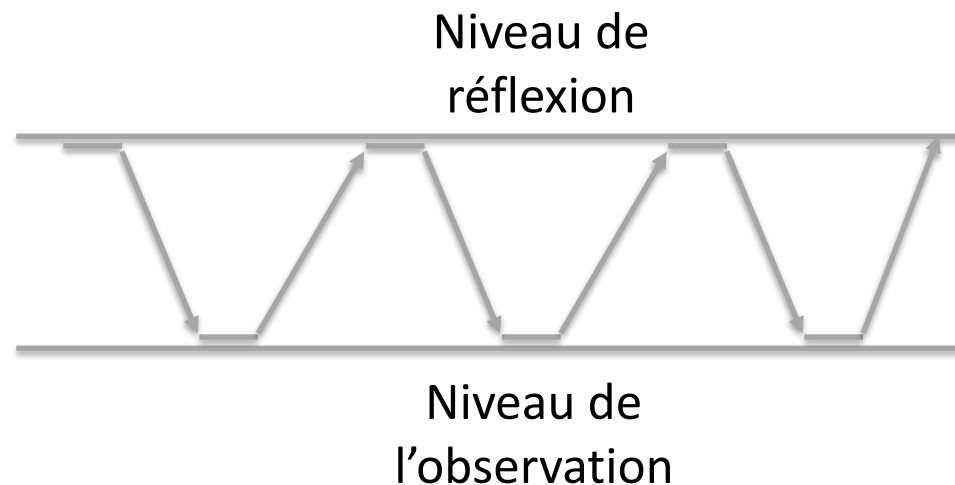
Comment limiter l'influence de ces filtres :

Exprimer les situations sous forme d'un fait :

Verbe de perception (perceptible par les sens, par ex.: cacher, sentir, toucher, monter, arriver, ...) ou d'action

+

La collecte : c'était **Qui**, **Quoi**, **Où**, **Quand**, **Comment**, **Combien**, **Pourquoi**

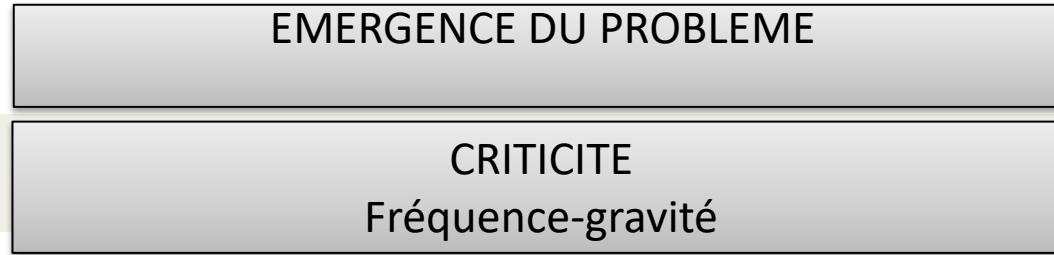


## 7. l'approche factuelle

Exercice :

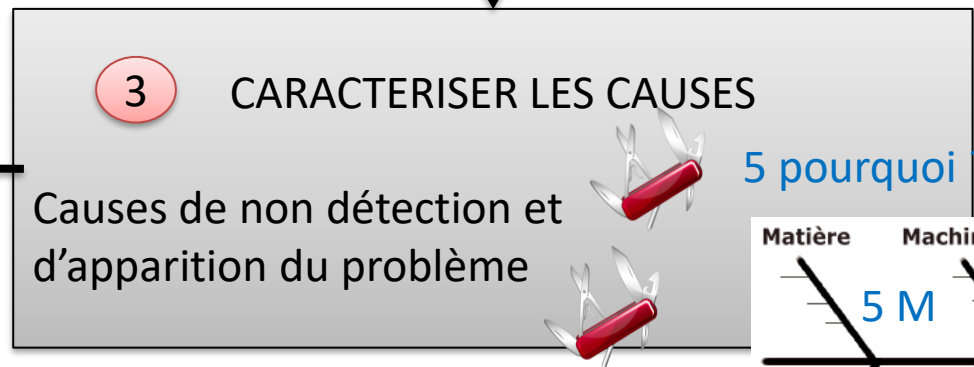
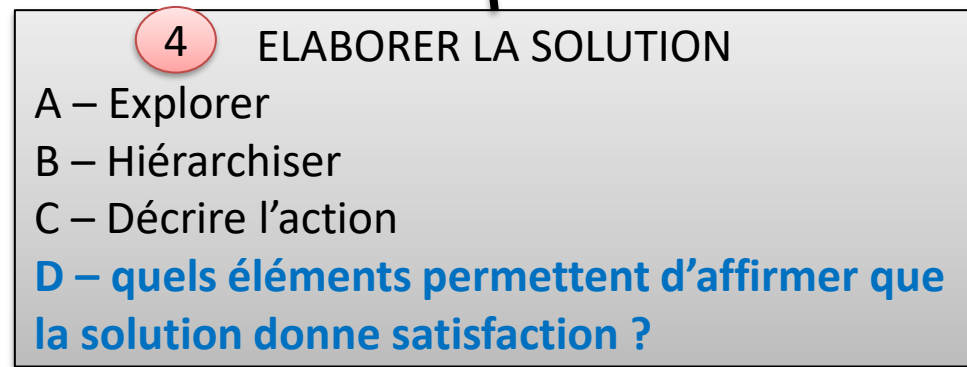
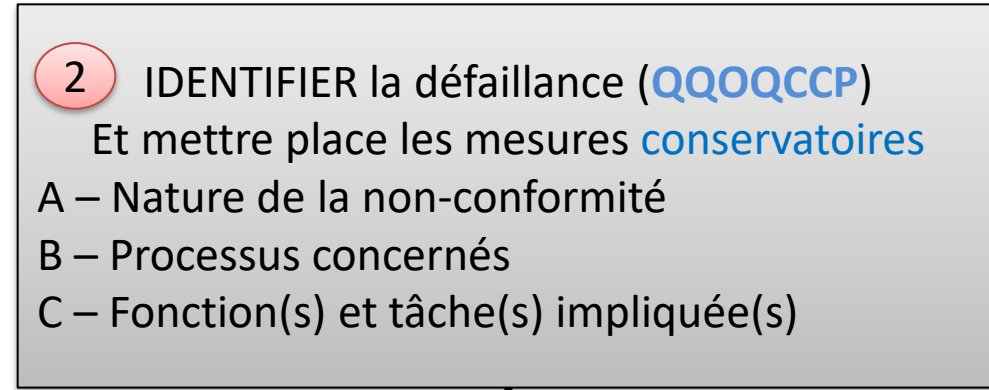
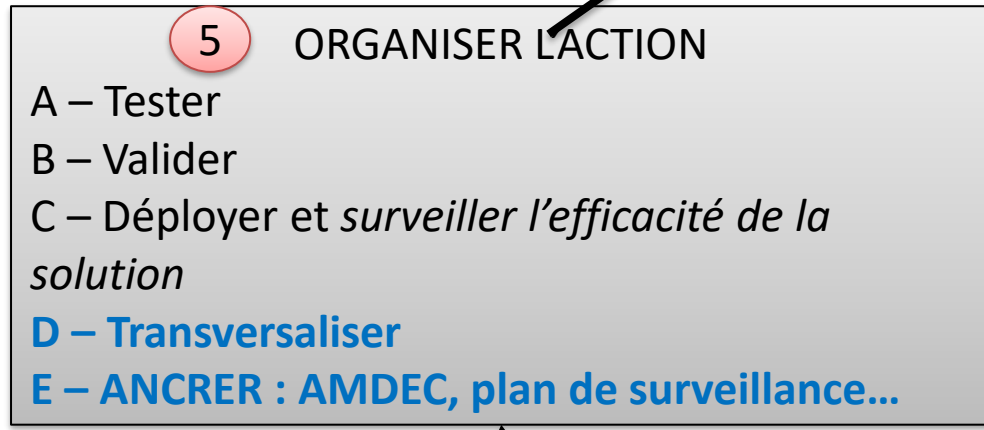
décrivez factuellement les niveaux de service attendus / voulus dans le cadre de vos activités clés.

# 8. Méthodologie de résolution de problème



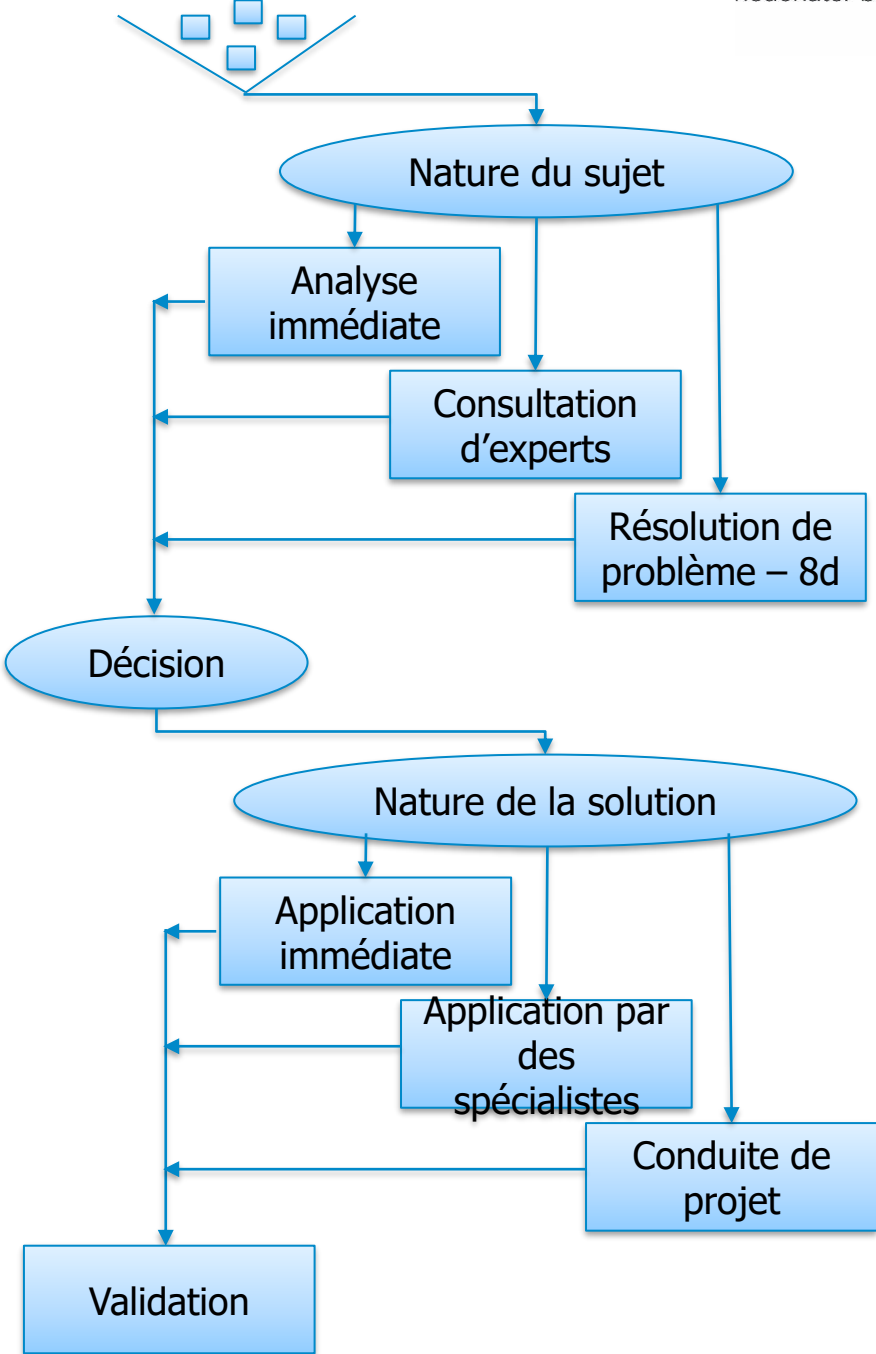
1

On décide de résoudre le problème



On détient la cause origine à traiter

# 8. Méthodologie de résolution de problème



## 8. Méthodologie de résolution de problème

Exercice : appliquez les 5 étapes vues préalablement au problème suivant :

Un-e de vos collaborateur-trice (vous en êtes le responsable hiérarchique ou fonctionnel) est absent ce lundi matin. Vos patients-es ne sont pas accueilli-es comme prévu. Vous êtes chargé-e de résoudre le problème.

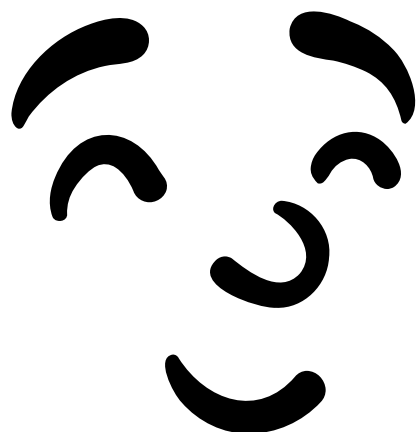
(après investigation, il s'avère qu'il-elle présente des absences répétées - Environ deux jours toutes les deux semaines, essentiellement le lundi et le vendredi.



## 9. Bibliographie

- [Juran's quality handbook](#) the complete guide to performance excellence – sixth edition – MM Juran – De Feo (7<sup>ème</sup> édition disponible)

## 10. Evaluation à chaud : au moins 1 point positif et 1 point à améliorer



**INDICATEURS**

**LIVRABLES**

**PARTIES INTÉRESSÉES**