

## CURRICULUM VITAE



**Bahia BEJAR-GHADHAB**

BP104 Raoued Plage 2056

Tel: 24588891

E-mail : [bahia.bejar@piq.tn](mailto:bahia.bejar@piq.tn)

Bahiabejar.blogspot.com

[www.piq.tn](http://www.piq.tn)

### RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Après une formation universitaire clôturée par une thèse de 3<sup>ème</sup> cycle et un début de carrière d'enseignement en chimie minérale, je me suis totalement réorientée vers le management où j'ai découvert une nouvelle passion et une nouvelle mission sociale.

Durant plus de 20 ans, j'ai eu l'occasion de m'approfondir dans les divers volets du management par la valeur, le management total de la qualité ainsi que l'innovation, tant au niveau académique que sur le terrain avec une implication continue en entreprises. Grâce à des formations et certifications complémentaires dans le domaine, ainsi que des formations et certifications en communications et en PNL, j'ai pu aiguïser une approche systémique unique au management en y intégrant des outils de communication et de développement de l'intelligence émotionnelle.

Je suis finalement passée à une nouvelle étape en fondant PIQ, cabinet de conseil et de formation, avec pour mission d'aider les entreprises à élaborer et implémenter une stratégie, basée sur l'innovation et l'amélioration continue de la qualité, pour une meilleure performance sur toute la chaîne de valeur.

Tant au niveau de la formation que du conseil, mon plaisir et ma passion résident dans l'intégration et l'agencement de l'ensemble de mes compétences pour trouver des solutions innovantes et apporter de la valeur ajoutée à toutes les parties prenantes.

### QUALIFICATIONS

Analyse fonctionnelle du besoin, innovation et amélioration de la qualité produits/services, des procédés des organisations et des projets.

Accompagnement du changement, communication, Cohésion d'équipes et Dynamique de groupe.

Analyse et rationalisation des Systèmes de Travail, Analyse et Rationalisation des temps de production par l'élimination des anomalies et des gaspillages. (Analyse des causes, créativité et recherche des solutions les plus adaptées, mise en place et évaluation des résultats).

**Formatrice des formateurs** par une approche mixte alliant les outils et méthodes du management par la valeur, du management total de la qualité et de la communication.

### EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis janvier 2010 Gérante du cabinet conseil PIQ «Performance Innovation Qualité»

#### Consultations et conseil à international

*'Due diligence' opérationnelle et organisationnelle, Diagnostic, et proposition de stratégies et d'actions d'amélioration et/ou de redressement*

Année	Pays	Organisme	Mission
2011	Maroc	AWSM Tanger	Conseil et formation action « Détermination et rationalisation des temps de production ».
2000	Palestine	UIT Union Internationale des Télécommunications Pour la compagnie de télécommunications de PALTEL	Diagnostic et analyse du système de management qualité existant et conception d'un plan d'action pour l'introduction du Management Total de la Qualité (TQM) au sein de PALTEL. Sensibilisation des cadres supérieurs à l'approche TQM ; Formation des cadres supérieurs et de cadres moyens aux outils et méthodes du TQM.
1999	Tunisie	GTZ	Analyse et amélioration du système de suivi de l'insertion des sortantes des centres des jeunes filles rurales (CJFR) ». Diagnostic et propositions d'actions d'amélioration.
1998	Lybie	UIT Union Internationale des Télécommunications	« Diagnostic et proposition d'un plan d'action pour l'introduction du Management Total de la Qualité au sein de services de télécommunications libyennes (General Post and Telecommunication Company).
1997	Tunis	GTZ	« Suivi de l'insertion des sortantes des centres des jeunes filles rurales (CJFR). Diagnostic et propositions d'action d'amélioration.

#### Consultations et conseil à internationale

*Formation des formateurs*

Année	Pays	Organisme	Thème
2011	Maroc	Ecole supérieure de Technologie Oujda	Animation d'un atelier communication et créativité dans le cadre de l'Ecole de printemps « Management par la Valeur et Développement Durable : Un apport pour la région de l'Oriental ».

2009	Sénégal	Ecole supérieure de polytechnique Université cheick Anta Diop de Dakar.	Management de la qualité de service.
Depuis 2008	Marseille	Faculté de Saint Jérôme de l'Université Aix Marseille III	« Communication et développement personnel » au Master professionnel « Analyse et Qualité » pour les futurs responsables qualité.
2005	Maroc	AOB Consulting Casablanca	Analyse Fonctionnelle et Cahier des charges fonctionnel.
2000	Sénégal	Ecole supérieure de polytechnique, Université Check Anta Diop de Dakar.	« Système de gestion de la qualité : mise en place et enjeux ».
1997	Paris	AFAV Association Française pour l'Analyse de la Valeur	Analyse de la valeur avec pour un groupe d'enseignants français en coopération technique en Afrique subsaharienne.

#### Expertises et consultations dans le cadre de projets financés par la banque mondiale

##### *Formation des formateurs*

Année	Organisme/ Programme	Mission
2011	PAQ Programme de développement de l'enseignement supérieur et d'appui à la qualité pour l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax	Analyse du besoin des enseignants en matière de communication et particulièrement les outils de la PNL. Conception du programme de formation. Formation des Enseignants (40) à la Programmation Neuro-Linguistique.

#### Expertises et consultations en Tunisie dans le cadre de projets financés par l'Union Européenne

##### *'Due diligence' opérationnelle et organisationnelle, Diagnostic, et proposition de stratégies et d'actions d'amélioration et/ou de redressement*

Année	Organisme/ Programme	Mission
-------	-------------------------	---------

2013	EMA	Coaching d'un groupe de 30 femmes (15 Tunisiennes et 15 allemandes) pour la création de projets dans le cadre du projet Ouissal <a href="http://ouissal.org/pages/fr/accueil.php">http://ouissal.org/pages/fr/accueil.php</a>
Depuis 2011	ENIT/TEMPUS	Analyse du besoin en matière de méthodologie de recherche et connexion de l'université avec l'environnement économique.  Participation à l'élaboration du projet pour l'appel d'offre.  Coordinatrice du projet TEMPUS « PARENIS » <a href="http://www.parenis.eu">www.parenis.eu</a> .
2010	<b>Projet "d'intégration progressive des marchés d'électricité de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie dans le marché intérieur de l'électricité de l'Union Européenne « IMME »</b>	Formation et encadrement des formateurs auxiliaires pour le montage et la démultiplication des formations des différents acteurs sur la notion du marché de l'électricité.
2008	<b>Programme (PMI) Action 528 pour six entreprises</b>  TTEI, BETRONIC TUNISIA/ EI, SACELEC/EL ATHIR/ Globe Technologies/ et DEYCO/	Coaching et Formation pour le renforcement du bureau méthode par: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des systèmes de travail dans les ateliers de production, Optimisation dans l'utilisation des moyens de production</li> <li>• Optimisation du flux du produit (matière), Elaboration de catalogue de temps.</li> <li>• Résolution de problèmes en groupe pour l'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise, la réduction des temps alloués de production, l'équilibrage des postes, l'amélioration de la qualité et réduction des rebuts et la réduction des arrêts machines.</li> <li>• Analyse fonctionnelle des postes de travail</li> </ul>

#### Expertises et consultations en Tunisie

*'Due diligence' opérationnelle et organisationnelle, Diagnostic, et proposition de stratégies et d'actions d'amélioration et/ou de redressement*

Année	Organisme/ Programme	Description
-------	-------------------------	-------------

2007	<b>Projet PHARE dans le cadre du PAQ</b>  <b>Programme d'Harmonisation de l'Administration, de la Recherche et de l'Enseignement</b>	Coordinatrice du comité pour l'élaboration du projet PHARE dans le cadre du PAQ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du besoin de l'université en termes d'organisation et formation du personnel pour implanter un système de management de la qualité totale en vue d'une meilleure qualité et gouvernance.</li> <li>• Animation d'un groupe pluridisciplinaire au sein de l'université</li> <li>• Conception d'un plan de formation pour les cadres de l'université ;</li> <li>• Analyse, synthèse et élaboration d'un plan d'action sur trois années proposé comme projet PAQ et retenu par la commission banque mondiale au ministère de l'enseignement supérieur.</li> </ul>
2007	<b>Société Erahma (Clinique Ennaser)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination des bonnes pratiques dans les cliniques</li> <li>• Analyse de l'organisation future de la clinique</li> <li>• Elaboration de la cartographie des processus et</li> <li>• Elaboration des procédures de radiothérapie et de chimiothérapie</li> </ul> <p><i>(ce travail a été fait au moment où la clinique est en construction par Animation de groupes pluridisciplinaires (Gestionnaires, ingénieurs, Médecins et Techniciens) par l'approche analyse systémique et fonctionnelle).</i></p>
<b>Depuis 2000</b>	<b>Consultante–Coach pour les sociétés</b> SAEE Janssen UATS et Bosch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse fonctionnelle de l'organisation,</li> <li>• Réorganisation des ateliers de fabrication et rationalisation des méthodes de travail par l'amélioration de l'ergonomie.</li> <li>• Analyse fonctionnelle des postes de travail et l'élimination des gestes inutiles.</li> <li>• Formation-action des agents de maîtrise et chefs de ligne en (KAIZEN et les 5 S, MRPG, Communication, Motivation).</li> <li>• Application des concepts sur les Chaînes. Conduite de Projet : Analyses et Etudes des Postes de travail.</li> <li>• Equilibrage des Postes.</li> <li>• Assistance dans l'Amélioration continue de la Production.</li> </ul>

## Expertises et consultations en Tunisie

### *Formation des formateurs et Assistance technique*

Année	Organisme/ Programme	Description
-------	-------------------------	-------------

---

<b>2008</b>	<b>Nataschaplast Menzel-Bouzelfa</b>	Amélioration continue de la Production en utilisant les approches participatives : KAIZEN et les 5 S, MRPG. Les cadres, agents de maîtrises et ouvriers dans l'entreprise en été encadrés et formés aux approches participatives citées ainsi qu'à la Communication, conduite de réunion et la Motivation. Ceci a permis une amélioration de l'organisation des ateliers de production, Une meilleure maîtrise des temps de fabrication. Ainsi une amélioration de l'Effcience, des Taux d'Occupation des Moyens de Production, des meilleurs résultats en Qualité, moins de Déchets et de Rebut, ont été obtenus.
<b>2003- 2004</b>	<b>Bizertex,</b> Centre de Formation professionnel privé en Habillement	Formation-action pour l'analyse fonctionnelle 1 'Amélioration continue de la Production (KAIZEN et les 5 S, MRPG). Analyse de la méthode de travail, du Lay-out et de l'ergonomie des postes de travail. Application en atelier.

## Enseignement et recherche

- 1981-2010**      **Enseignement** secondaire, Assistante à l'ENIS, Maître assistante à l'ENIT, Maître de conférences à l'ENIT au département Génie Industriel, Responsable d'un mastère professionnel « Analyse et qualité » et Responsable d'une unité de recherche « MAVOI » Management par la Valeur et Open Innovation.
- 2008-2010**      **Responsable d'un mastère professionnel à l'ENIT** « Analyse et qualité » monté en coopération avec le mastère Qualité de l'Université Paul Cézanne - Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme.
- Analyse du besoin des entreprises en matière de compétence du futur responsable qualité pour augmenter les chances d'employabilité.
  - Définition des modules.
  - Choix des méthodes et rythmes pédagogiques.
  - Encadrement des jeunes durant leur projet professionnel en entreprise.
- Depuis 2009**      **Enseignement des outils de base de la PNL** « Programmation Neuro-linguistique » dans le cadre du mastère professionnel Analyse et Qualité et du mastère professionnel Création d'entreprise et management de l'innovation (CREMI) à l'ENIT.
- Juin 2008**      **Mobilité universitaire**
- Depuis 2005**      **Responsable d'une unité de recherche à l'ENIT** Management par la Valeur et Open Innovation « MaVOI ». Encadrement de mastères et thèses dans le domaine du management de la qualité, innovation et amélioration des performances des organisations.

## FORMATION

- 2005    Maître praticien en Programmation Neuro-linguistique.
- 2004    Habilitation à diriger la recherche en Génie Industriel « TQM/ MV).
- 2000    Certification européenne : Animateur et Formateur en Management par la Valeur (MV) délivrée par l'association française pour l'analyse de la valeur (AFAV) [www.afav.asso.fr](http://www.afav.asso.fr) .
- 2000    Diplôme de formation de base « Conception de systèmes de travail et gestion de données de processus » délivré par l'association pour la Conception du Travail, l'Organisation industrielle et le Développement de l'Entreprise (REFA Allemagne).
- 1990    Thèse de troisième cycle en Chimie minérale
- 1984    D.E.A de CHIMIE minérale
- 1981    Maîtrise es-sciences en CHIMIE
- 1977    Baccalauréat

## Publications

- 2011 Amel Mhamdia-Ben Hadj Salem, Bahia Bejar Ghadhab “Performance improvement of the software development project using the Value Management approach”, , International Journal of Computer Science Issues, Volume 8, Issue 3,
- 2006, Fendri-Ellouze, S., Bejar-Ghadhab, B. et Reichwald, R, « Modélisation d’une stratégie d’externalisation par une approche management par la valeur : Application dans le secteur de santé », Revue Française de Gestion Industrielle vol 25, N°3, pp. 47-67.
- 2006, Fendri-Ellouze, S., Bejar-Ghadhab, B. et Reichwald, R, « La satisfaction du client et le coût d’activité : deux facteurs déterminants pour définir une stratégie d’externalisation », congrès de l’ASAC (Administrative Sciences Association of Canada), 3-6 juin, Banff, Canada.
- 2006, Fendri, S., Bejar, G.B. ” Modeling of an outsourcing strategy: application in healthcare industry”, accepted to be published in the Proceedings of International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain, Lyon (France) May 18-17.
- 2005, Fendri, S., Bejar-Ghadhab, B. et Baklouti, M., « Modélisation du processus de benchmarking par l’analyse fonctionnelle », Acte du 6ème Congrès International de Génie Industriel «Le génie industriel, facteur d’équilibre face aux enjeux de société », Besançon, France, 7-10 Juin.
- 2010 Bahia Bejar-Ghadhab, Nejla Kerfai, Dhafer Malouche, Les facteurs clés pour la mise en place d’un système de coûts relatifs à la qualité : cas des industries en Tunisie., 2ème congrès transatlantique de comptabilité, contrôle, audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation, Lyon 14 au 16 Juin.
- 2010 Amel Ben Hadj Salem-Mhamdia, Bahia Bejar-Ghadhab, “Activity based costing model in software industry using a quality function deployment model” Second Canadian Quality Congress, August 23-23, Toronto, Ontario, Canada.
- 2009, Ezzine F., Bejar B. et Ben Miled Gh., “System de management de la qualité pour une institution universitaire base sur l’approche Open-Innovation”, Actes de la 8ème édition du congrès international pluridisciplinaire QUALITA, Besançon France, 18- 20 Mars.
- 2008. Daoud-Marrekchi,M., Fendri-Ellouze, S., Bejar-Ghadhab, B. and Ihl,Ch. « Development of a Tunisian Measurement Scale for Patient Satisfaction: Study Case in



Tunisian private clinics », accepted for oral presentation at the conference and publication in Proceeding of World Academy of Science, Engineering and Technology, volume 35, 20-23 November 2008, Laval, France.

- 2007, « Decision Making for continuous improvement of the quality in the health care service: Application in Tunisia Private hospital ». « 5th international conference on computing communication and control technologies: CCCT 2007 jointly with the 4th international conference on Cybernetic and Information Technologies, Systems and Applications: CITSA 2007. July 12-15, 2007- Orlando, Florida, USA.
- 2005, Fendri, S., Abdelmoula, M., Kouki, C. et Bejar, G.B, « Modélisation de la mise en place d'un partenariat : étude des entreprises tunisiennes », Acte du 6ème Congrès International de Génie Industriel «Le génie industriel, facteur d'équilibre face aux enjeux de société », Besançon, France, 7-10 Juin.
- 2004, Salma Fendri ., Bahia Bejar-Ghadhab. « Service conception model: How to take sourcing decisions? », Proceedings of the 2nd IIEC conference, Riyadh Arabia Saudi.
- 2004 Mohamed Ben Mzoughia, Bahia Bejar-Ghadhab. « Modélisation de l'ABC/ABM dans une banque », Actes de la 32ème conférence annuelle de l'ASAC « Administrative Sciences Association of Canada).
- 2004, Salma Fendri, Bahia Bejar-Ghadhab. « Service conception model: How to take sourcing decisions? », Proceedings of the 2nd IIEC conference, Riyadh Arabia Saudi, 19-21 December.
- 2003, Bahia Bejar. Le couple (TQM, MV) au service de la formation de l'ingénieur génie industriel : « Manageur du savoir », Actes du 5ème Congrès International de Génie Industriel.
- 2003, Bahia Bejar. « L'implantation des méthodes ABC/ABM par les outils du Management par la valeur », Revue française de Gestion Industrielle, Vol.22, N°pp 33-52.
- 2001, Bahia Bejar. Améliorer la compétitivité du secteur hôtelier par le « Management par la Valeur », Revue française de gestion industrielle, Vol.20, n°3, pp. 53-67.
- 2001, Bahia Bejar. « Modèle d'analyse et d'évaluation d'une formation d'ingénieurs » La Valeur N°90, pp 23-26.
- 2001, Bahia Bejar. « Management par la valeur et la maîtrise statistique des processus », Mouvement Français pour la Qualité

- 2001, Bahia Bejar. « Management par la valeur d'un processus d'amélioration continue d'une prestation de service selon les exigences de la norme ISO 9001 : V 2000 », Congrès de la Société Canadienne de l'Analyse de la Valeur (SCAV), Ottawa.
- 2001, Bahia Bejar. « Value and Total Quality Management in hotels », Workshop organized by Arab School of Science and Technology, Liban.
- 2000, Bahia Bejar. « Créer la Valeur dans les services hôteliers », Congrès de la Société Canadienne d'Analyse de la Valeur (SCAV), Montréal.
- 2000, Bahia Bejar. "Diagnostic qualité par l'Analyse de la Valeur", La cible, n° 81, pp.22-27.
- 1999, Bejar Bahia., Lassaad Sebai., « Améliorer la qualité du service d'une banque par l'Analyse de la Valeur », La Valeur N° 77, pp 24 -26
- 1999, Bahia Bejar « Rénovation de l'enseignement du management de la qualité totale », 30ème anniversaire de l'Institut Supérieur de Gestion, Tunis.
- 1998, Bahia Bejar « Diagnostic qualité par l'Analyse de la Valeur », 5ème Congrès de l'Association Française pour l'Analyse de la Valeur, Paris.
- 1997, Bahia Bejar., Victor Constantinov. "L'Analyse de la Valeur du produit industriel à l'entreprise industrielle", La Valeur, n° 69, pp9 -11.
- 1996, Bahia Bejar « Analyse de la Valeur outils d'aide à la gestion de la formation, IIIème Colloque maghrébin des Ressources Humaines, organisé par l'ARGORGUE, Tozeur.
- 1994, Bahia Bejar "Quality Assurance in Small and Medium-Size Industries", Workshop organise par l'Arab School of Sciences and Technology; Syria.

#### **VIE ASSOCIATIVE**

- Membre fondateur et présidente de l'association des anciens stagiaires au Japon
- Membre adhérent de l'Association Française pour l'Analyse de la Valeur (AFAV) (Réception d'une marque de distinction « Le mérite de l'AFAV » en octobre 1998.

#### **LANGUES**

- Arabe, langue maternelle;
- Français et Anglais courants;
- Notions d'Allemand.