

ÉDITION 2015 ◀

LES  
GRANDS PRIX  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ

QUESTIONNAIRE  
DE CANDIDATURE



GRANDE ENTREPRISE  
MANUFACTURIÈRE OU DE SERVICES  
(500 EMPLOYÉS ET PLUS)

ÉTABLISSEMENT OU FILIALE  
DE GRANDE ENTREPRISE

ORGANISME PUBLIC

Mouvement  
québécois  
de la  
qualité



Québec



### **Préparé par :**

Mouvement québécois de la qualité et  
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

### **Adaptation du Malcolm Baldrige National Quality Award**

Jacques Sauvé  
Consultant et maître facilitateur QUALImètre

### **Rédaction et révision linguistique**

Pierre Marchand

### **Cogestionnaires**

Johanne Maletto  
Directrice générale  
Mouvement québécois de la qualité

Manon Gravel  
Conseillère Capital Humain  
Direction du Développement des entreprises  
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

### **Comité-conseil**

Marie Franc  
Directrice, Communications et marketing  
Mouvement québécois de la qualité

Olivier de Brouwer  
Expert GPQQ, catégorie Grande entreprise

Christian Chalin  
Consultant et maître facilitateur QUALImètre

André St-Hilaire  
Consultant et expert GPQQ, catégorie PME

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec  
2<sup>e</sup> trimestre 2014

ISBN : 978-2-550-70812-4 (imprimé) | 978-2-550-70813-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2014

# QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

LES  
GRANDS PRIX  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ

**GRANDE ENTREPRISE  
MANUFACTURIÈRE OU DE SERVICES  
(500 EMPLOYÉS ET PLUS)**

**ÉTABLISSEMENT OU FILIALE  
DE GRANDE ENTREPRISE**

**ORGANISME PUBLIC**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Un système de reconnaissance de classe mondiale</b>	<b>5</b>
<b>Pourquoi participer aux Grands Prix québécois de la qualité</b>	<b>6</b>
<b>Les conditions d’admissibilité</b>	<b>7</b>
Établissement au Québec	7
Historique d’activité d’au moins trois ans	7
Séance d’information obligatoire	7
Catégorie de participation et questionnaire approprié	7
Dossier de candidature conforme aux normes de présentation	8
Dates limites pour signifier votre intention et remettre votre dossier	8
<b>La méthode d’évaluation</b>	<b>9</b>
<b>Les directives de pointage</b>	<b>10</b>
<b>Un questionnaire en sept sections</b>	<b>12</b>
<b>Le profil de votre organisation</b>	<b>13</b>
<b>Le questionnaire</b>	<b>14</b>
Le leadership	14
La planification stratégique	16
L’attention accordée aux clients	18
La mesure, l’analyse et la gestion de l’information	20
L’attention accordée aux ressources humaines	22
L’attention accordée au fonctionnement opérationnel	24
Les résultats de l’organisation	26
Le tableau de compilation des résultats	29
<b>À qui doit-on faire parvenir le dossier de candidature?</b>	<b>35</b>

# UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DE CLASSE MONDIALE

---

Depuis 1998, les Grands Prix québécois de la qualité reconnaissent les efforts accomplis par les entreprises privées et les organismes publics dans la quête de l'excellence. Ces prix sont remis par le premier ministre du Québec et gérés par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations ainsi que par le Mouvement québécois de la qualité. Ils visent à souligner le travail des organisations qui ont réussi à appliquer les meilleures pratiques de gestion à tous les aspects de leurs activités et qui ont obtenu des résultats remarquables.

Les Grands Prix sont ouverts à tous les types d'organisation, quel que soit leur domaine d'activité. Ils constituent une reconnaissance nationale basée sur le dynamisme de toutes les régions du Québec.

Le présent questionnaire a été mis au point à l'intention des grandes entreprises manufacturières ou de services (500 employés et plus), des établissements ou filiales de grande entreprise et des organismes publics. La méthode d'évaluation et de sélection des candidatures, structurée et rigoureuse, utilise les critères du QUALImètre.

Ce système de mesure de la performance, mis en place au Québec en 1994 par le secteur privé et le gouvernement du Québec, correspond à celui qu'utilisent les organisations américaines qui s'inscrivent au Malcolm Baldrige National Quality Award. À l'instar des principaux États industrialisés, le Québec dispose ainsi d'un système de reconnaissance de classe mondiale, qui guide les organisations vers les plus hauts sommets.

L'exercice de candidature permet à une organisation :

- d'acquérir une vision globale de son management ;
- de dépasser les normes de certification ;
- d'établir les bases d'une gestion intégrale de la performance, au moyen de l'amélioration continue des produits et des services ainsi que des processus de gestion, de production, de distribution et de mise en marché.

Le questionnaire présenté dans les pages ci-après permet à chaque organisation de mesurer ses performances. Il aide également à évaluer les progrès réalisés, car il offre la possibilité d'identifier les points forts et les points à améliorer.

Pour les organisations du Québec, l'exercice de candidature aux Grands Prix québécois de la qualité constitue un moyen de prendre leur place dans l'économie du troisième millénaire et c'est à cet exercice que nous vous convions.

## Ce que des lauréats en pensent

“ La rigueur des Grands Prix n'est pas une barrière à la participation, mais bien un incitatif, car il s'agit d'un puissant outil de mobilisation et d'amélioration. ”

“ Les organisations participantes retirent beaucoup de bénéfices à l'interne en utilisant le modèle de gestion des Grands Prix. C'est une façon de mobiliser et de cibler les points à améliorer. La reconnaissance, c'est la cerise sur le sundae. ”

# POURQUOI PARTICIPER AUX GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Participer aux Grands Prix québécois de la qualité, c'est offrir à votre organisation :

- **un rapport par des évaluateurs qualifiés, entièrement confidentiel**, sur vos points forts et vos points à améliorer;
- **un outil pour diagnostiquer votre compétitivité**;
- **un instrument de mobilisation** de votre personnel.

Se distinguer aux Grands Prix québécois de la qualité (Distinction régionale, Mention, Grande Mention ou Grand Prix), c'est procurer à votre organisation :

- **une notoriété accrue et un puissant outil de marketing** qui démontrent votre niveau d'exigence en matière de qualité;
- **le privilège d'apposer** sur vos produits et publications **un logo** correspondant à la reconnaissance obtenue;
- la chance de faire l'objet d'une **campagne de promotion dans les médias du Québec, et à l'étranger** par les délégations du Québec.

## Les lauréats d'un Grand Prix :

- ▶ reçoivent un prestigieux trophée lors d'une cérémonie à laquelle est présente le premier ministre du Québec.

## Les lauréats d'une Mention, d'une Grande Mention ou d'un Grand Prix pourront également :

- ▶ utiliser leur dossier de candidature pour le soumettre aux Prix Canada pour l'excellence, décernés par Excellence Canada (moyennant des frais d'inscription). Pour renseignements, communiquez au 514 874-9933, poste 221.

## LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Toute organisation qui soumet sa candidature reçoit, après la cérémonie de remise des Grands Prix québécois de la qualité, un rapport d'évaluation indiquant les forces et les éléments à améliorer pour l'ensemble de sa gestion. Ce rapport indique dans quelle plage de pointage se situe l'organisation.

Deux dimensions seront évaluées :

- les processus (façons de faire) de l'organisation (sections 1 à 6 du questionnaire);
- les résultats (section 7).

**Rappelons que, dans tous les cas, le rapport et les résultats obtenus demeurent confidentiels.**

Des frais s'appliqueront si l'organisation désire des éclaircissements supplémentaires par les gestionnaires des Grands Prix.

## AUCUNS FRAIS DE PARTICIPATION

Participer aux Grands Prix québécois de la qualité ne comporte **aucuns frais**. La visite en organisation, s'il y a lieu, et les rapports d'évaluation sont assumés par les organisateurs des Grands Prix. Votre contribution consiste à rédiger votre dossier de candidature.

# LES CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ

Toute organisation répondant aux conditions ci-après est admissible à présenter sa candidature aux Grands Prix québécois de la qualité.

## 1. AVOIR UN ÉTABLISSEMENT AU QUÉBEC

Les organisations candidates qui relèvent d'un siège social (qu'il soit au Québec ou à l'extérieur) doivent :

- être responsables des principales décisions concernant la gestion de la qualité ou l'application de la stratégie organisationnelle;
- être une unité autonome de production ou de services.

## 2. POSSÉDER UN HISTORIQUE D'ACTIVITÉ D'AU MOINS TROIS ANS

Les organisations candidates doivent avoir un **historique d'activité d'au moins trois ans**. Vous pouvez bien sûr présenter des résultats pour plus que trois ans.

## 3. ASSISTER À LA SÉANCE D'INFORMATION OBLIGATOIRE

Pour pouvoir présenter votre candidature, vous devez assister à la séance d'information **gratuite et obligatoire** sur les Grands Prix québécois de la qualité, offerte par le Mouvement québécois de la qualité. Cette séance vise à vous guider dans la préparation de votre dossier de candidature.

Lors de la séance, vous aurez accès à des exemples de dossiers de candidature et vous bénéficierez de conseils pratiques pour la rédaction de votre dossier.

Le formulaire d'inscription aux séances d'information ainsi que les questionnaires sont disponibles sur le site web du Mouvement québécois de la qualité au [www.qualite.qc.ca/grands-prix](http://www.qualite.qc.ca/grands-prix).

La séance d'information est **obligatoire si vous déposez un dossier de candidature**.

## 4. VOUS INSCRIRE DANS LA BONNE CATÉGORIE DE PARTICIPATION ET UTILISER LE QUESTIONNAIRE APPROPRIÉ

Les Grands Prix québécois de la qualité comprennent six catégories pour lesquelles il existe deux questionnaires possibles.

CATÉGORIE DE PARTICIPATION	QUESTIONNAIRE
▪ PME manufacturière indépendante (de 10 à 499 employés)	Questionnaire PME
▪ PME de services indépendante (de 10 à 499 employés)	
▪ Organisme à but non lucratif et association	
▪ <b>Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise</b>	Questionnaire GE
▪ <b>Grande entreprise de services, établissement ou filiale de grande entreprise</b>	
▪ Organisme public	

Si vous utilisez le présent questionnaire, cela signifie que vous appartenez à l'une des trois catégories figurant en gras dans le tableau ci-dessus. Assurez-vous bien que tel est le cas. Votre candidature ne sera pas acceptée si vous vous présentez dans la mauvaise catégorie.

Vous vous interrogez sur la catégorie à laquelle votre organisation est admissible? Communiquez avec les organisateurs des Grands Prix. Leurs coordonnées figurent à la page 35.

## 5. SOUMETTRE UN DOSSIER DE CANDIDATURE CONFORME AUX NORMES DE PRÉSENTATION

Votre dossier doit être présenté au moyen du questionnaire fourni aux pages 12 à 34 inclusivement du présent document.

**Nous vous demandons de retranscrire chacune des questions en respectant l'ordre du questionnaire dans votre dossier de candidature, et de répondre à toutes les questions.** Vous pouvez utiliser le gabarit électronique au format PDF, qui vous sera remis durant la séance d'information obligatoire.

Le dossier de candidature doit être rédigé en français. Si cela est impossible, veuillez contacter les cogestionnaires au préalable. Nous vous suggérons également d'inclure **les tableaux et les graphiques les plus pertinents, car ils facilitent votre évaluation.** Assurez-vous qu'ils sont clairs et lisibles et qu'ils reflètent l'histoire la plus complète possible de votre organisation.

Tout de suite après la section 7 – « Les résultats de l'organisation », vous devrez remplir un tableau de compilation des résultats. **Cette étape est obligatoire.** Un gabarit électronique vous sera remis à cet effet à la séance d'information sur les GPQQ. Pour plus de détails sur ce tableau, veuillez vous rendre à la page 29 du présent document.

Le dossier de candidature ne doit pas dépasser 95 pages en incluant le profil de votre organisation, le tableau de compilation des résultats et les annexes. **Les pages excédentaires ne seront pas considérées lors de l'évaluation.** Votre dossier doit être présenté recto verso sur des feuilles de 8½ sur 11 pouces (216 x 279 mm), avec des marges de ¾ de pouce (1,91 cm) à gauche et de ½ pouce (1,27 cm) à droite. Il doit être préparé à interligne simple avec un maximum de 60 lignes par page, titres compris. Le caractère typographique doit être Arial 10 points.

Votre dossier doit être paginé, relié et soumis en 20 exemplaires. Chaque exemplaire doit porter la mention « Confidentiel ».

Vous devez également joindre une version numérique de votre dossier, au format PDF, soit sur cédérom, soit sur une clé USB.

Les ajouts sur tout support autre que le document écrit ne seront pas considérés.

Envoyez une copie numérique ainsi que 20 exemplaires du dossier à l'adresse suivante :

**Grands Prix québécois de la qualité  
Mouvement québécois de la qualité**  
360, rue Saint-Jacques  
17<sup>e</sup> étage, bureau 1710  
Montréal (Québec) H2Y 1P5

**Si vous désirez plus de renseignements sur les normes de présentation de votre dossier de candidature, communiquez avec le Mouvement québécois de la qualité, au 514 874-9933, poste 221.**

## 6. SIGNIFIER À L'AVANCE VOTRE INTENTION DE POSER VOTRE CANDIDATURE ET REMETTRE VOTRE DOSSIER À TEMPS

Pour l'édition 2015, les organisations désireuses de **soumettre leur candidature** aux Grands Prix québécois de la qualité ont jusqu'au **3 mars 2015** pour ce faire.

Cependant, nous vous demandons de nous **signifier votre intention** de poser votre candidature dans l'une ou l'autre des catégories **au plus tard un mois avant la date limite pour la remise de votre dossier.** Veuillez pour ce faire remplir le formulaire de candidature qui vous sera remis lors de la séance d'information obligatoire. Cela permettra d'éviter toute confusion relativement au choix du questionnaire à utiliser.

# LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

---

La méthode d'évaluation du dossier de candidature utilisée sert à évaluer deux dimensions distinctes, d'une part la dimension « processus », qui concerne les façons de faire de l'organisation et qui est abordée dans les sections 1 à 6, et d'autre part, la dimension « résultats » abordée dans la section 7.

## LA DIMENSION « PROCESSUS »

La dimension « processus » concerne les méthodes utilisées et améliorées par l'organisation. Le système de pointage concernant les processus traités dans les sections 1 à 6 repose sur l'évaluation des quatre facteurs suivants :

**L'approche** : ce terme désigne les méthodes, outils et techniques utilisés par l'organisation. Les approches sont évaluées selon un ou plusieurs des critères suivants :

- leur pertinence en regard des exigences formulées à chacune des questions;
- la régularité et l'efficacité de leur utilisation;
- leur caractère innovateur;
- l'existence de données permettant de juger de leur solidité.

**Le déploiement** : ce terme désigne l'étendue de l'application des approches utilisées. Le déploiement est évalué selon les critères suivants :

- son application efficace et constante dans l'ensemble du contenu de l'énoncé;
- son degré d'utilisation par toutes les unités de travail concernées;
- l'existence de données et de mesures permettant d'évaluer son application par les unités de travail.

**L'apprentissage** : ce terme désigne l'acquisition de savoirs selon le cycle d'amélioration continue. L'apprentissage est évalué selon les critères suivants :

- les moyens utilisés pour acquérir et développer les savoirs;
- le constat d'améliorations significatives et de percées provenant de l'innovation;
- le partage de l'information, des améliorations et des innovations entre les unités de travail concernées et entre les processus.

**L'intégration** : ce terme désigne l'alignement des approches avec l'ensemble des besoins de l'organisation. L'intégration est évaluée selon les critères suivants :

- la complémentarité des indicateurs, de l'information et des systèmes d'amélioration dans l'ensemble des processus et des unités de travail;
- la cohérence des plans, des approches, des analyses, des apprentissages et des résultats à l'égard des objectifs poursuivis.

## LA DIMENSION « RÉSULTATS »

La dimension « résultats » concerne le rendement et les retombées obtenus à la suite de la mise en œuvre des éléments contenus dans les sections 1 à 6 du questionnaire. Le système de pointage concernant les résultats évalués à la section 7 se base sur les quatre facteurs suivants :

**Le niveau de performance** : le niveau actuel de performance de l'organisation, basé au minimum sur les trois dernières années, selon différents indicateurs définis et en fonction des cibles à atteindre.

**Les tendances des améliorations (amélioration continue)** : les taux, la portée et les tendances des améliorations obtenues par rapport aux cibles; ces chiffres doivent être fournis pour au moins chacune des trois dernières années.

**La performance comparative** : la performance de l'organisation en comparaison avec celle de la concurrence et des organisations de classe mondiale.

**L'intégration** : la pertinence, la cohérence et les liens entre les résultats fournis par le système de mesure et les exigences des clients, les produits ou services, le marché, les processus, les ressources humaines et les plans d'action.

Pour analyser chaque partie de votre dossier de candidature, les évaluateurs se baseront sur les directives de pointage des pages suivantes.

## LES DIRECTIVES DE POINTAGE

Adaptées de l'édition 2008 de *Criteria for Performance Excellence* (Baldrige National Quality Program)

### GRILLE DE POINTAGE GE – SECTIONS 1 À 6 (LES PROCESSUS)

POINTAGE	FACTEURS	
0 % ou 5 %	Aucune indication d'approche systématique	A
	Approche peu ou pas déployée	D
	Pas d'orientation en matière d'amélioration continue Mode réaction	Ap
	Aucune indication d'alignement organisationnel Fonctionnement en silos	I
10 %, 15 %, 20 % ou 25 %	Début d'approche systématique à l'égard des exigences de base	A
	Approche aux premières étapes de déploiement dans la plupart des secteurs ou unités de travail	D
	Émergence d'orientation Certaines améliorations apportées en mode réaction	Ap
	Émergence d'un alignement organisationnel par la recherche de solutions aux problèmes communs	I
30 %, 35 %, 40 % ou 45 %	Approche systématique et efficace à l'égard des exigences de base	A
	Approche déployée dans certains secteurs et aux premières étapes de déploiement dans d'autres	D
	Début d'approche systématique pour évaluer et améliorer les processus clés	Ap
	Début d'alignement de l'approche avec les besoins fondamentaux*	I
50 %, 55 %, 60 % ou 65 %	Approche systématique et efficace à l'égard de la majorité des exigences	A
	Approche bien déployée, mais l'étendue du déploiement peut varier	D
	Approche systématique d'évaluation et d'amélioration basée sur les faits Quelques apprentissages, incluant l'innovation	Ap
	Alignement de l'approche avec les besoins fondamentaux*	I
70 %, 75 %, 80 % ou 85 %	Approche systématique et efficace répondant à presque toutes les exigences	A
	Approche bien déployée, sans faiblesse ou écart significatif	D
	Évaluation et amélioration systématiques utilisées comme outils de gestion clés L'amélioration et l'innovation résultent de la mise en commun des apprentissages	Ap
	Approche assez bien intégrée aux besoins fondamentaux*	I
90 %, 95 %, ou 100 %	Approche systématique et efficace répondant parfaitement à toutes les exigences	A
	Approche entièrement déployée, sans aucune faiblesse ou écart, dans tous les secteurs ou unités de travail	D
	Évaluation et amélioration systématiques utilisées comme outils de gestion clés dans toute l'organisation Partout, l'amélioration et l'innovation résultent de la mise en commun des apprentissages	Ap
	Approche complètement intégrée aux besoins fondamentaux*	I

\* Ces besoins fondamentaux ont été identifiés pour répondre au profil organisationnel et aux sept sections du questionnaire.

Légende de la colonne de droite : **A** Approche **D** Déploiement **Ap** Apprentissage (amélioration continue) **I** Intégration

## GRILLE DE POINTAGE GE – SECTION 7 (LES RÉSULTATS)

POINTAGE	FACTEURS	
0 % ou 5 %	Aucun indicateur ou résultats faibles	N
	Aucun indicateur de tendance ou tendances <b>principalement défavorables</b>	T
	Aucune donnée comparative	C
	Aucun résultat pour les secteurs importants*	I
10 %, 15 %, 20 % ou 25 %	Quelques résultats, <b>quelques</b> bonnes performances	N
	Peu d'indicateurs de tendance ou <b>quelques</b> tendances <b>défavorables</b>	T
	Peu de données comparatives	C
	Résultats pour <b>quelques secteurs</b> importants*	I
30 %, 35 %, 40 % ou 45 %	Plusieurs <b>bons</b> niveaux de performance	N
	Plusieurs indicateurs de tendance, dont la <b>majorité</b> démontre des tendances positives	T
	Plusieurs données comparatives en émergence	C
	Résultats pour <b>plusieurs</b> secteurs importants*	I
50 %, 55 %, 60 % ou 65 %	<b>Bons</b> niveaux de performance pour la <b>plupart</b> des sujets d'évaluation	N
	Présence de <b>tendances positives</b> à l'égard d'éléments <b>importants*</b>	T
	<b>Quelques bons résultats comparatifs</b> (données comparatives et/ou balisage)	C
	Résultats de performance organisationnelle pour la <b>plupart des exigences</b> reliées aux <b>clients</b> , au <b>marché</b> et aux <b>processus</b>	I
70 %, 75 %, 80 % ou 85 %	Niveaux de performance <b>de bons à excellents</b> pour la <b>plupart</b> des sujets d'évaluation	N
	Pour la <b>plupart</b> des tendances, il y a amélioration ou maintien des performances à l'égard de <b>plusieurs</b> éléments importants*	T
	<b>Très bons résultats comparatifs</b> (données comparatives et/ou balisage) <b>Leadership</b> dans <b>certains</b> secteurs	C
	Résultats de performance organisationnelle pour la <b>plupart des exigences</b> reliées aux <b>clients</b> , au <b>marché</b> , aux <b>processus</b> et aux <b>plans d'action</b> , incluant certaines <b>prévisions</b> de performances futures	I
90 %, 95 %, ou 100 %	<b>Excellents</b> niveaux de performance pour la <b>plupart</b> des sujets d'évaluation	N
	Pour <b>toutes</b> les tendances, il y a amélioration ou maintien des performances à l'égard de <b>tous</b> les éléments importants*	T
	<b>Leadership</b> en matière de balisage et dans <b>plusieurs</b> aspects du secteur d'activité	C
	Résultats de performance organisationnelle pour <b>toutes les exigences</b> reliées aux <b>clients</b> , au <b>marché</b> , aux <b>processus</b> et aux <b>plans d'action</b> , incluant les <b>prévisions</b> de performances futures	I

\* C'est-à-dire reliés à la mission de l'organisation ou à ses exigences d'affaires.

Légende de la colonne de droite : **N** Niveau de performance    **T** Tendances des améliorations    **C** Performance comparative    **I** Intégration

# LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

## UN QUESTIONNAIRE EN SEPT SECTIONS

Le questionnaire des pages suivantes vous servira à présenter votre candidature. Il se divise en 7 sections, lesquelles constituent les pièces maîtresses d'un système de gestion de la performance. La grille d'évaluation utilisée compte un total de 1 000 points. Le nombre de points accordés à chacune des sections tient compte de l'importance relative de ces dernières.

SECTIONS	POINTS
<b>Section 1</b> Le leadership	120
<b>Section 2</b> La planification stratégique	85
<b>Section 3</b> L'attention accordée aux clients	85
<b>Section 4</b> La mesure, l'analyse et la gestion de l'information	90
<b>Section 5</b> L'attention accordée aux ressources humaines	85
<b>Section 6</b> L'attention accordée au fonctionnement opérationnel	85
<b>Section 7</b> Les résultats de l'organisation	450
<b>TOTAL :</b>	<b>1 000 POINTS</b>

## LE PROFIL DE VOTRE ORGANISATION

(OBLIGATOIRE)

*Afin de bien vous faire connaître des évaluateurs et des membres du jury, répondez de la manière la plus concrète et la plus claire possible aux questions de la présente page.*

### QUI ÊTES-VOUS ?

Veillez inclure dans votre texte l'ensemble des éléments suivants :

Le statut juridique, l'identité, la raison sociale, les noms des dirigeants, les principaux actionnaires de votre organisation, son appartenance à un groupe s'il y a lieu et son autonomie par rapport au groupe ou siège social dans ses activités et décisions (concernant par exemple sa planification stratégique, le développement de produits, son marketing...). Indiquez le nombre exact d'employés, fournissez un organigramme et décrivez les principales fonctions assurées par la structure à laquelle vous êtes lié.

### QUE FAITES-VOUS ?

Veillez inclure votre mission et décrire l'ensemble des éléments suivants :

Le type d'activité, les principaux produits et services et les utilisateurs finaux, les principaux clients, fournisseurs et concurrents de l'organisation ainsi que ses facteurs clés de succès (technologies, exportations, développement des ressources humaines, etc.).

### QUELLE EST VOTRE HISTOIRE QUALITÉ ?

Veillez inclure l'ensemble des éléments suivants :

L'origine et les différentes étapes du développement de la qualité dans votre organisation. Inscrivez le nom de la personne responsable de la qualité et à qui cette dernière rend compte.

### QUELS SONT VOS DÉFIS ACTUELS ?

Veillez inclure l'ensemble des éléments suivants :

Vos enjeux stratégiques, vos partenariats, les caractéristiques de la concurrence et votre positionnement sur le marché. Situez-les dans leur contexte économique, politique et social. Décrivez également les défis auxquels votre secteur d'activité fait face (la concurrence, les tendances émergentes de votre marché, etc.).

## LE LEADERSHIP

Dans cette section, démontrez comment les dirigeants de votre organisation guident cette dernière, l'orientent et la font progresser. Expliquez également de quelle manière l'organisation s'acquitte de ses responsabilités éthiques, légales et sociales.

### 1.1 HAUTE DIRECTION (70 POINTS)

#### 1. MISSION, VISION ET VALEURS

Comment les hauts dirigeants ont-ils élaboré la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ? Comment ces dernières sont-elles déployées aux employés, aux partenaires, aux fournisseurs, aux clients et aux actionnaires ? Comment (gestes, paroles, conduite), les hauts dirigeants démontrent-ils leur engagement envers la mission, la vision et les valeurs ?

#### 2. RESPONSABILITÉS

Comment les dirigeants assurent-ils le respect des obligations légales et réglementaires dans l'ensemble de l'organisation ? Comment (gestes, paroles, conduite), les hauts dirigeants démontrent-ils leur engagement envers ces obligations ?

#### 3. ORGANISATION DURABLE

Comment les hauts dirigeants créent-ils et développent-ils une organisation durable ? Précisez entre autres :

- a. les approches utilisées pour créer un environnement propice à l'amélioration continue de la performance organisationnelle et à la réalisation des objectifs stratégiques ;
- b. les approches utilisées pour créer une culture qui incite le personnel à toujours offrir au client une expérience positive et à fidéliser ce dernier ;
- c. l'engagement des hauts dirigeants dans la planification de la relève de direction.

#### 4. COMMUNICATION

Comment les hauts dirigeants communiquent-ils avec l'ensemble du personnel, les maintiennent-ils mobilisés et prennent-ils une part active aux programmes de récompenses et de reconnaissance ? Comment s'assurent-ils que le personnel est informé des décisions et des changements de grande importance ? Comment favorisent-ils une communication ouverte et bidirectionnelle dans toute l'organisation ? Comment réussissent-ils à maintenir l'accent sur l'action et à s'assurer que tous aient une compréhension commune de ce qui doit être accompli ?

**Exemples :** Participation de la direction à différents types d'évaluation de la performance (comme les revues de gestion) • différentes actions de consultation et de planification et type d'influence exercé • communication des orientations et des objectifs • gestes pouvant servir d'exemples • gestion des crises et des catastrophes • échanges de la haute direction avec les employés • exigences de tous types et leur déploiement dans l'organisation • information provenant des employés au sujet du leadership de la direction • programmes de relève et de reconnaissance • prévision des changements, etc.

## LE LEADERSHIP (suite)

### 1.2 GOUVERNANCE, COMPORTEMENT LÉGAL ET ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉS SOCIALES (50 POINTS)

#### 1. SYSTÈME DE GOUVERNANCE

Comment votre organisation est-elle gouvernée? Précisez comment les sujets suivants sont abordés :

- a. l'imputabilité et la transparence des gestes posés par les dirigeants;
- b. l'imputabilité financière;
- c. l'indépendance des vérifications internes et/ou externes;
- d. la protection des intérêts des parties prenantes, y compris des actionnaires, le cas échéant.

#### 2. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES DIRIGEANTS

Comment la performance des hauts dirigeants, incluant celle de son président, est-elle évaluée? Comment ces évaluations sont-elles utilisées, notamment pour leur rémunération et leur développement?

#### 3. RESPECT DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS

Quelles sont les approches utilisées par l'organisation pour assurer le respect et le dépassement des obligations légales et réglementaires? Comment l'organisation prend-elle en considération les impacts négatifs que ses produits et ses services peuvent causer à la société? Comment tente-t-elle de prévoir les préoccupations que peuvent provoquer dans la communauté ses produits et ses activités actuels et futurs? Quels moyens utilise-t-elle pour mesurer et évaluer le respect de ses obligations?

#### 4. COMPORTEMENT ÉTHIQUE

Comment l'organisation s'assure-t-elle que ses règles de conduite ou d'éthique sont appliquées dans toutes ses activités? Comment mesure-t-elle et évalue-t-elle le respect de ces règles? Que fait-elle en cas de manquements?

#### 5. DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ

Comment l'organisation, ses hauts dirigeants et le personnel contribuent-ils au développement et au mieux-être de la communauté? Comment l'organisation détermine-t-elle les causes qu'elle souhaite appuyer?

**Exemples :** Actions visant la transparence • responsabilité des gestes posés par la direction • prise en compte des risques • imputabilité financière • gestion des déchets • sécurité publique • gestes posés pour assumer ses responsabilités et pour renforcer les règles de conduite • actions mises en œuvre pour assurer un développement durable par la gestion environnementale et le développement économique et social du milieu, etc.

## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Dans cette section, expliquez comment votre organisation élabore ses objectifs stratégiques, déploie ses plans d'action et mesure leur progression.

### 2.1 ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE (40 POINTS)

#### 1. PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Quel est votre processus de planification stratégique ?

- a. Étapes
- b. Participants (ensemble des parties prenantes)
- c. Horizon

Comment votre processus de planification stratégique est-il amélioré ?

**Un schéma de votre processus de planification est fortement recommandé.**

#### 2. CONTENU DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Comment l'organisation recueille-t-elle les données concernant les thèmes suivants, et d'autres reliés à l'environnement interne et externe s'il y a lieu ? Comment s'assure-t-elle qu'ils sont couverts et analysés ?

- a. Les forces et les faiblesses de l'organisation, les opportunités et les menaces.
- b. Les signes précurseurs ou indications de changements significatifs dans la technologie, le marché, la concurrence ou l'environnement réglementaire.
- c. La viabilité et la solidité à long terme de l'organisation.
- d. La capacité d'appliquer le plan stratégique.

#### 3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES CLÉS

Énumérez les objectifs stratégiques importants qui ont été déterminés suite à l'exercice de planification et indiquez leurs échéanciers et les cibles à atteindre.

#### 4. ÉVALUATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Indiquez comment votre organisation s'assure que ces objectifs lui permettent :

- a. de répondre à ses défis et à ses avantages stratégiques et de garder un équilibre entre les opportunités à court et à plus long terme ;
- b. de considérer les besoins de toutes les parties prenantes.

**Exemples :** Étapes de planification • intervenants principaux • facteurs clés de l'élaboration d'une vision d'avenir • données utilisées dans le processus de planification • défis spécifiques de l'organisation • situation de l'organisation par rapport à la concurrence • prévisions concernant l'environnement concurrentiel • participation des groupes concernés • façon dont les paramètres clés sont alignés • changements prévus, etc.

#### Précisions sur les termes « objectif », « indicateur » et « cible » :

- **L'objectif** est un but que l'organisation souhaite atteindre dans une période donnée et qui va orienter ses activités et efforts.
- **L'indicateur** est l'élément sur lequel l'organisation se mesure pour savoir si elle progresse vers l'atteinte de son objectif.
- **La cible** est une valeur chiffrée que l'organisation vise à atteindre.

# LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (suite)

## 2.2 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE (45 POINTS)

### 1. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Comment votre organisation développe-t-elle ses plans d'action à court et à plus long terme? Comment s'assure-t-elle :

- a. que ses plans d'action sont alignés sur les objectifs stratégiques?
- b. qu'elle alloue les ressources requises (financières, humaines ou autres) pour leur réalisation, tout en respectant ses obligations courantes?
- c. qu'elle analyse et prend en considération les impacts que ses plans peuvent avoir sur les produits/services, les clients, les opérations et les employés?

### 2. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Comment votre organisation déploie-t-elle par la suite ses plans d'action dans votre organisation et, le cas échéant, aux fournisseurs et aux partenaires?

### 3. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Quels sont les indicateurs utilisés pour suivre la progression des plans et mesurer l'atteinte des résultats prévus (mesure de succès)?

### 4. MODIFICATION DES PLANS D'ACTION

Quels éléments amènent l'organisation à modifier les plans d'action établis? Comment l'organisation procède-t-elle dans ces cas et comment les nouveaux plans sont-ils mis en œuvre?

### 5. PROJECTIONS DE PERFORMANCE

Quelles sont vos prévisions de performance à court et à plus long terme, par rapport à vos indicateurs? Comment ces prévisions se comparent-elles avec celles des concurrents ou d'organisations similaires? Lorsqu'il y a des écarts, comment sont-ils traités?

**Exemples :** Objectifs de performance à court, moyen et long termes • indicateurs et cibles pour chaque objectif • indicateurs choisis et leur cohérence avec les objectifs poursuivis • éléments de comparaison avec la concurrence ou des organisations ayant des défis ou processus comparables • performances de la compétition • allocation des ressources pour la réalisation des plans • changements clés prévus dans les produits et services, dans les façons de faire et dans les marchés visés • façons de faire lorsque des changements doivent être apportés aux plans • impacts sur les ressources humaines • innovations prévues • participation des fournisseurs à la mise en œuvre de la stratégie, etc.

## L'ATTENTION ACCORDÉE AUX CLIENTS

Dans cette section, faites ressortir la façon dont votre organisation identifie et comprend les besoins et les attentes de ses clients et comment elle utilise cette information pour s'améliorer et fidéliser sa clientèle.

### 3.1 VOIX DU CLIENT (45 POINTS)

#### 1. ÉCOUTE DES CLIENTS ACTUELS

Quelles sont les approches utilisées par votre organisation pour écouter ses clients et comprendre leurs besoins et leurs exigences? Comment s'assure-t-elle que les méthodes utilisées sont utiles et adaptées aux différents groupes de clients et aux segments de marché? Comment tire-t-elle avantage des médias sociaux et des technologies web?

#### 2. ÉCOUTE DES CLIENTS POTENTIELS

Comment votre organisation tente-t-elle d'obtenir, de la part d'anciens clients et de clients potentiels, des commentaires relatifs à ses produits et/ou services et à ses interactions avec la clientèle?

#### 3. SATISFACTION ET FIDÉLITÉ

Comment votre organisation détermine-t-elle et mesure-t-elle ce qui satisfait et fidélise ses clients? Comment s'assure-t-elle que les approches utilisées sont adaptées aux différents groupes de clients et aux segments de marché? Comment l'information obtenue vous aide-t-elle à dépasser les attentes de vos clients?

#### 4. SATISFACTION PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

Quelles approches votre organisation utilise-t-elle pour connaître les niveaux de satisfaction obtenus par des organisations concurrentes ou qui fournissent des produits similaires, ou par des organisations exemplaires (balisage ou *benchmarking*)?

#### 5. INSATISFACTION

Comment votre organisation détermine-t-elle et mesure-t-elle l'insatisfaction de ses clients? Comment cette information pourra-t-elle être utilisée dans le futur pour mieux répondre aux exigences et aux attentes des clients, et les dépasser?

**Exemples :** Exigences clés des clients et leur importance relative • information en provenance des clients perdus et actuels ainsi que des clients de la concurrence • caractéristiques qui différencient les produits et services de ceux de la concurrence • information en provenance du marketing et des ventes • analyses des plaintes des clients • caractéristiques des méthodes utilisées pour la collecte des données (y compris l'utilisation des nouvelles technologies) • cohérence de ces méthodes avec les besoins d'affaires, etc.

## L'ATTENTION ACCORDÉE AUX CLIENTS *(suite)*

### 3.2 FIDÉLISATION DU CLIENT (40 POINTS)

#### 1. DÉFINITION DE L'OFFRE

Comment votre organisation identifie-t-elle les exigences à l'égard de son offre, tant pour l'ensemble du marché et de la clientèle actuelle que pour les nouveaux segments de clientèle ou les nouveaux marchés à développer? Comment détermine-t-elle ce qui va particulièrement satisfaire ses différents groupes de clients, et même, comment innove-t-elle pour surpasser leurs attentes?

#### 2. SOUTIEN À LA CLIENTÈLE

Comment les exigences clés en matière de soutien à la clientèle sont-elles déterminées et par la suite déployées auprès du personnel en relation avec celle-ci? Quelles méthodes ou quels outils votre organisation utilise-t-elle pour aider ses clients à obtenir de l'information ou de l'assistance sur les produits ou services?

#### 3. UTILISATION DE L'INFORMATION SUR LA CLIENTÈLE ET LE MARCHÉ

Comment utilisez-vous l'information sur vos clients, vos marchés et vos produits/services pour améliorer votre marketing, renforcer l'orientation client et identifier des opportunités d'innovation?

#### 4. RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

Que fait votre organisation pour bâtir avec ses clients des relations qui permettent d'attirer de nouvelles clientèles et de fidéliser la clientèle actuelle?

#### 5. GESTION DES PLAINTES

Quel est le processus de traitement des plaintes des clients? En quoi ce processus est-il rapide et efficace? Comment permet-il de regagner la confiance du client et de le fidéliser?

**Exemples :** Détermination des exigences des clients • information transmise aux clients • rapidité et efficacité dans le traitement des plaintes • moyens d'entrer en contact avec des clientèles nouvelles ou diversifiées • moyens mis en place pour faciliter le service et les transactions avec l'organisation • processus de réponse aux clients et caractéristiques des méthodes utilisées • développement de partenariats avec les clients • suivis auprès des clients actuels et perdus permettant de recevoir une rétroaction rapide • fiabilité des données recueillies • moyens pour les clients de communiquer avec l'organisation, etc.

## LA MESURE, L'ANALYSE ET LA GESTION DE L'INFORMATION

Dans cette section, présentez comment votre organisation recueille, sélectionne et gère les données et l'information et comment elle analyse et diffuse les revues ou bilans pour améliorer sa performance.

### 4.1 MESURE, ANALYSE ET AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION (45 POINTS)

#### 1. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Comment votre organisation détermine-t-elle, sélectionne-t-elle et recueille-t-elle les données qui vont lui permettre de suivre ses activités quotidiennes et sa performance globale, y compris la progression des objectifs et des plans stratégiques ?

Dans votre texte, identifiez également :

- les mesures ou indicateurs les plus importants utilisés par votre organisation à propos des éléments suivants : leadership, planification stratégique, clients et marchés, performance financière, gestion de l'information, ressources humaines, produits/services et fonctionnement opérationnel ;
- la fréquence de suivi pour chacun ;
- les données comparatives utilisées et la manière dont elles sont sélectionnées.

#### 2. ANALYSE DES DONNÉES ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Comment votre organisation analyse-t-elle les données recueillies en vue d'assurer la fiabilité des revues de performance ? Comment ces revues de performance servent-elles à suivre : le succès de l'organisation ; sa performance concurrentielle et financière ; les progrès réalisés grâce aux objectifs stratégiques et aux plans d'action ; l'identification des priorités d'amélioration.

#### 3. PARTAGE DES MEILLEURES PRATIQUES

Comment les conclusions des revues de performance sont-elles utilisées pour partager les leçons apprises et les meilleures pratiques dans toute l'organisation ?

#### 4. AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVATION

Comment les conclusions des analyses, revues de performance ou bilans permettent-elles d'identifier des opportunités d'innovation et de développer des priorités d'amélioration continue ? Comment les priorités et opportunités sont-elles déployées à l'intérieur de l'organisation ? Comment sont-elles déployées aux fournisseurs, partenaires et collaborateurs pour assurer l'alignement organisationnel s'il y a lieu ?

**Exemples :** Revues de performance • types de données recueillies et liens avec les objectifs clés • analyse de l'information interne provenant des clients, des marchés et des concurrents (évolution, tendances, prévisions, corrélations, etc.) • intégration de ces renseignements à la planification et utilisation pour la prise de décision • sources d'information comparative (*benchmarking*) et leur utilisation comme outil de gestion pour définir des objectifs, pour élaborer des approches avant-gardistes ou pour introduire de meilleures pratiques dans l'organisation et même chez les fournisseurs et les partenaires • tableau de bord, etc.

## LA MESURE, L'ANALYSE ET LA GESTION DE L'INFORMATION *(suite)*

### 4.2 GESTION DE L'INFORMATION, DU SAVOIR ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (45 POINTS)

#### 1. QUALITÉ DE L'INFORMATION

Comment votre organisation s'assure-t-elle que l'information et les données utilisées sont précises, complètes et fiables ?

#### 2. ACCESSIBILITÉ ET PROTECTION DE L'INFORMATION

Comment l'organisation s'assure-t-elle que l'information et les données utilisées sont disponibles et accessibles au personnel, aux partenaires, aux fournisseurs et aux clients, et ce, en temps opportun ? Comment assure-t-elle la sécurité et la confidentialité de l'information ?

#### 3. GESTION DU SAVOIR

Comment l'organisation gère-t-elle le savoir organisationnel ?

- a. Comment se font la collecte et le partage des connaissances acquises par le personnel ?
- b. Comment l'information provenant des clients, fournisseurs, partenaires et collaborateurs est-elle transférée dans l'organisation ?
- c. Comment les meilleures pratiques sont-elles rapidement identifiées et implantées ?
- d. Comment cette information aide-t-elle à l'innovation et au processus de planification ?

#### 4. SYSTÈMES INFORMATIQUES

Comment l'organisation assure-t-elle la fiabilité, la sécurité et la convivialité de ses systèmes informatiques ?

#### 5. RELÈVE D'URGENCE

Comment, en cas d'urgence, l'organisation garantit-elle la disponibilité de l'information et des données ainsi que l'accès aux systèmes et aux équipements ?

**Exemples :** Disponibilité des données • diffusion des données aux groupes appropriés • mécanismes de mise à jour • Internet, intranet et médias sociaux • rapidité et facilité d'accès aux données • lieu de conservation des copies de sécurité • rétroaction des utilisateurs • mise en commun des informations et des meilleures pratiques, etc.

## L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, montrez comment votre organisation détermine ses besoins en effectifs et les compétences requises pour mener à bien ses opérations. Expliquez également comment elle bâtit un environnement de travail propice à la performance et à la mobilisation de son personnel.

### 5.1 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (40 POINTS)

#### 1. EFFECTIFS ET COMPÉTENCES

Comment votre organisation estime-t-elle ses besoins en terme d'effectifs et de compétences pour mener à bien ses activités? Comment prépare-t-elle son personnel à des changements relatifs aux besoins en effectifs et aux compétences?

#### 2. RECRUTEMENT

Comment votre organisation recrute-t-elle et fidélise-t-elle les employés? Comment s'assure-t-elle que ceux-ci reflètent la diversité culturelle de sa communauté?

#### 3. ORGANISATION DU TRAVAIL

Comment votre organisation répartit-elle et gère-t-elle le personnel nécessaire à l'accomplissement du travail? Comment ses approches permettent-elles de répondre à ses besoins d'affaires, de renforcer l'orientation client et de dépasser les attentes de performance? Comment favorise-t-elle l'initiative et la responsabilisation des employés? Comment gère-t-elle les périodes de demandes accrues (saisonniers ou autres) et minimise-t-elle les impacts si une réduction des effectifs devient nécessaire?

#### 4. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Comment votre organisation maintient-elle et améliore-t-elle le milieu de travail (accessibilité, ergonomie, santé et sécurité, etc.)? Quels sont les indicateurs utilisés?

#### 5. POLITIQUES ET PROGRAMMES

Quels sont les différents services, avantages ou politiques déployés par votre organisation pour appuyer le personnel et comment sont-ils adaptés aux besoins des différents groupes d'employés?

**Exemples :** Équipes de travail • rotation des fonctions • processus d'identification des compétences • processus de recrutement • critères de sélection • diversité culturelle • moyens de faire face aux pénuries de main-d'œuvre • équilibre et alignement des besoins des individus et de l'organisation • services de soutien aux employés • salubrité, sécurité, ergonomie des postes de travail • services de garderie • congés spéciaux pour responsabilités familiales et communautaires • horaires flexibles, etc.

# L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES (suite)

## 5.2 MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES (45 POINTS)

### 1. FACTEURS DE MOBILISATION ET DE SATISFACTION

Comment votre organisation détermine-t-elle les facteurs qui contribuent de façon importante à la mobilisation, à la satisfaction et bien-être du personnel? Fournissez les précisions suivantes :

- a. les méthodes formelles ou informelles utilisées pour évaluer la mobilisation et la satisfaction des employés;
- b. les indicateurs utilisés pour analyser et évaluer la mobilisation et la satisfaction du personnel;
- c. ce que fait l'organisation avec les résultats et les analyses afin d'identifier des opportunités d'amélioration.

### 2. GESTION DE LA PERFORMANCE

Décrivez votre système de gestion du rendement et comment il appuie la performance et la mobilisation. Comment la rémunération, la reconnaissance et les approches incitatives sont-elles intégrées à ce système? Comment aident-elles à renforcer la performance ainsi que l'attention à accorder aux clients et aux besoins d'affaires?

### 3. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Comment l'organisation identifie-t-elle les besoins de formation et de développement de l'ensemble de ses employés? Comment le développement des employés contribue-t-il à l'atteinte des objectifs stratégiques? Qu'en est-il des éléments suivants :

- a. maintien des compétences fondamentales requises;
- b. amélioration de la performance organisationnelle et innovation;
- c. attention client;
- d. besoins d'apprentissage et de développement;
- e. transfert des connaissances des employés qui partent ou se retirent.

### 4. EFFICACITÉ DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT

Décrivez les approches et les indicateurs utilisés par votre organisation pour évaluer l'efficacité et l'efficience de son système d'apprentissage et de développement.

### 5. RELÈVE

Comment votre organisation planifie-t-elle la relève et facilite-t-elle le cheminement de carrière de tout le personnel?

**Exemples :** Processus de gestion de la formation • méthodes utilisées pour déterminer les besoins en formation • participation des employés à l'établissement de ces besoins • activités visant à développer les connaissances, les qualifications et le potentiel des employés • aide à la progression de carrière • pratiques favorisant à l'intérieur du travail l'acquisition ou la consolidation de compétences • partage du savoir organisationnel • transfert des savoirs des employés qui partiront à la retraite • programmes de rémunération et de reconnaissance financière et non financière • rôle des gestionnaires dans l'accroissement des compétences • cheminement de carrière au sein du personnel • mécanismes de communication et de supervision • utilisation d'indicateurs tels que le roulement du personnel, l'absentéisme et le nombre de griefs • collaboration à la résolution des problèmes • autonomie • qualité du travail en équipe • qualité de l'encadrement, etc.

## L'ATTENTION ACCORDÉE AU FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

Dans cette section, démontrez comment votre organisation conçoit, gère et améliore son système organisationnel avec les processus qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'offrir à ses clients un produit ou un service qui répond à leurs attentes.

Fournissez un diagramme illustrant votre système organisationnel et les principaux processus qui y sont associés (processus créant de la valeur et processus de soutien).

### 6.1 SYSTÈME ORGANISATIONNEL (45 POINTS)

#### 1. CONCEPTION DU SYSTÈME ORGANISATIONNEL

Comment votre organisation conçoit-elle son système organisationnel? Comment cette conception permet-elle à l'organisation de tirer avantage de ses compétences fondamentales? Comment l'organisation détermine-t-elle les activités gérées à l'interne et celles dont la gestion sera confiée à l'externe? Quelles sont les exigences applicables au système organisationnel et comment ont-elles été déterminées? Précisez :

- a. les exigences clients/produit/service final;
- b. les exigences fournisseurs;
- c. les exigences partenaires.

#### 2. MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME ORGANISATIONNEL

Comment gérez-vous et améliorez-vous votre système organisationnel de manière à créer de la valeur pour les clients et à assurer le succès continu de l'organisation?

#### 3. CONTRÔLE DES COÛTS

Comment votre organisation contrôle-t-elle les coûts relatifs à son système ainsi que ceux relatifs aux contrôles de qualité, aux essais, aux validations et aux audits? Quelles sont les approches utilisées pour prévenir les défauts, les erreurs et le travail à reprendre?

#### 4. MESURES D'URGENCE

Que fait l'organisation pour se préparer à faire face à une situation d'urgence ou à un désastre? Comment ces mesures assurent-elles la prévention, la gestion, la continuité des affaires et la reprise des activités?

**Exemples :** Impartition • partenariat • temps de cycle • exigences de performance opérationnelle • intégration des attentes des clients internes et externes dans la détermination des exigences • introduction de produits et services à temps et sans problème • informations provenant des clients, des fournisseurs et des partenaires • processus de prévention • plan d'urgence • harmonisation de l'ensemble des processus incluant ceux des fournisseurs et des partenaires • certification qualité • mesures, indicateurs, tests, inspections et audits mis en place pour assurer la maîtrise des processus et atteindre des performances élevées, etc.

# L'ATTENTION ACCORDÉE AU FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL (suite)

## 6.2 PROCESSUS OPÉRATIONNELS (40 POINTS)

### 1. CONCEPTION DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Comment votre organisation conçoit-elle et met-elle au point ses processus opérationnels? Comment intègrent-ils les éléments suivants : temps de cycle, productivité, contrôle des coûts, efficacité et efficience, nouvelle technologie, savoir organisationnel, flexibilité requise pour répondre à des ajustements ou à des changements rapides, etc.? Énumérez les principaux processus.

### 2. PERFORMANCE DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Quels sont les indicateurs de gestion utilisés pour contrôler et améliorer les processus opérationnels? Que fait l'organisation pour améliorer ses processus opérationnels afin d'atteindre de meilleures performances et d'améliorer ses produits et services?

### 3. GESTION DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS DE PRODUITS ET SERVICES

Comment votre organisation gère-t-elle sa chaîne d'approvisionnement? Fournissez les renseignements ci-après.

- a. Comment ses principaux fournisseurs et sous-traitants de produits et services sont sélectionnés.
- b. Comment l'organisation s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants de produits et services sont qualifiés et en mesure de l'aider à hausser sa performance et à satisfaire ses clients.
- c. Comment la performance de ses fournisseurs et sous-traitants de produits et services est mesurée ou évaluée et comment l'organisation réagit en cas de contre-performances.

**Exemples :** Principaux processus de l'organisation • adéquation des processus avec les objectifs de l'organisation • mesures et indicateurs de performance • carte de contrôle • révision périodique des cibles • balisage (*benchmarking*) • adaptation aux besoins en changement • programme de certification et suivi des fournisseurs, etc.

## LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

Dans cette section, présentez les résultats de votre organisation en ce qui concerne sa performance et les améliorations réalisées dans tous les aspects importants de sa gestion.

**ATTENTION :** Pour toutes les questions relatives à cette section, vous devez présenter vos chiffres à l'aide de graphiques ou de tableaux qui mettront en valeur les résultats obtenus selon vos indicateurs ou mesures de performance et vos cibles ainsi que les niveaux de performance atteints par rapport à la compétition. **Vous devez impérativement présenter des résultats pour au moins les trois dernières années. N'oubliez pas par ailleurs de remplir le tableau de compilation de vos résultats (voir pages suivantes).** Si vous disposez de données sur plus de trois ans et qu'elles permettent de mieux apprécier les résultats que vous avez atteints ces trois dernières années, vous pouvez les présenter également.

À titre informatif uniquement, des exemples d'indicateurs et de mesures sont fournis. Les indicateurs que vous présentez dans la section 7 doivent être cohérents avec les approches que vous avez définies dans les sections 1 à 6 et avec votre profil organisationnel.

### 7.1 PRODUITS/SERVICES ET PROCESSUS (120 POINTS)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après ? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires ?

1. **Produits/services :** performance des produits/services et des processus qui concernent directement le client.

**Exemples :** Caractéristiques importantes pour les clients telles que la durabilité, la fiabilité, la rapidité, la performance du produit, le temps de réponse, la courtoisie, etc.

2. **Efficacité du fonctionnement opérationnel :** performance des principaux processus opérationnels (productivité, temps de cycle et toute autre mesure d'efficacité et d'efficacité), incluant la gestion des fournisseurs et sous-traitants et la capacité de faire face à d'éventuelles situations d'urgence.

**Exemples :** Temps d'exécution • temps de cycle • réduction des coûts • réduction des pertes • rapport coûts-bénéfices des efforts d'amélioration • efficacité des fournisseurs et des partenaires • résultats d'audits client ou externe • toutes mesures des processus liées à l'efficacité, à l'efficacité, à l'innovation et à la gestion de crise, etc.

3. **Stratégies et plans d'action :** déploiement et succès des stratégies, des objectifs et des plans d'action.

**Exemples :** Les résultats des objectifs stratégiques qui ne se trouvent pas dans les autres sous-sections 7.2, 7.3, 7.4 et 7.5 • les indicateurs servant à mesurer l'avancement des plans d'action • les niveaux de performance atteints en ce qui concerne les objectifs • comparaisons avec d'autres organismes lorsque des données le permettent, etc.

## LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION (suite)

### 7.2 CLIENTÈLE (90 POINTS)

Ces résultats doivent être divisés par type ou groupe de produits et de services, par groupe de clients ou par segment de marché, selon le cas.

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après ? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires ?

1. Satisfaction, insatisfaction de la clientèle et voix du client.
2. Fidélisation de la clientèle.

**Exemples :** Indices de satisfaction par segment de marché et type de produits • taux de fidélité par groupe de clients • évolution du nombre de références positives par segment de marché • nombre de plaintes • taux de nouveaux clients • taux de clients perdus • pourcentage de clients ayant augmenté leurs achats, etc.

### 7.3 RESSOURCES HUMAINES (80 POINTS)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après ? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires ?

1. Niveaux d'effectifs et compétences.
2. Environnement de travail.
3. Mobilisation et satisfaction des ressources humaines.
4. Formation et développement des employés et des dirigeants.

**Exemples :** Taux de roulement global et par département • nombre de griefs • taux d'absentéisme global et par département • taux d'innovation • nombre de suggestions (global et par département) • nombre d'activités de formation (global et par département) • participation à des activités de coaching • redéfinition ou simplification des postes • évolution du fonctionnement des équipes de travail • évolution du portefeuille de savoirs de l'organisation • évolution de l'efficacité du travail par rapport à la compétition • nombre d'accidents-incidents • indice de satisfaction des employés, etc.

## LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION (suite)

### 7.4 LEADERSHIP ET GOUVERNANCE (80 POINTS)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après ? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires ?

1. **Leadership** : engagement des dirigeants envers le déploiement de la vision et des valeurs, la communication, l'accent sur l'action et le développement d'une organisation durable.
2. **Gouvernance** : système de gouvernance et évaluation de la performance des dirigeants.
3. **Respect des obligations légales et réglementaires.**
4. **Comportement éthique** : respect de l'éthique et des valeurs et/ou manquements.
5. **Communauté** : responsabilités sociales, appui à la communauté, etc.

**Exemples** : Niveau d'éthique (renforcement des principes éthiques, alignement de la mission et de la vision sur les principes éthiques, rôle exemplaire des dirigeants, respect des droits de la personne, etc.), • nombre de formations données sur l'éthique • nombre de manquements à l'éthique • nombre de récompenses données à des employés ayant démontré une adhésion particulière aux valeurs • respect et dépassement des normes • montant des dons • résultats des programmes de recyclage • nombre de communications par la haute direction, etc.

### 7.5 FINANCES ET MARCHÉ (80 POINTS)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après ? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires ?

1. **Performance financière et profitabilité.**
2. **Performance sur le marché, par groupe de clients ou segment de marché.**

**Exemples** : Bénéfice brut • bénéfice d'exploitation • retour sur l'investissement • dette sur le capital net • profitabilité par segment de marché • profitabilité en comparaison avec celle de la concurrence • liquidités • mesures budgétaires • parts de marché • position dans le marché • création de nouveaux marchés • croissance des affaires, etc.

# TABLEAU DE COMPILATION DES RÉSULTATS

(OBLIGATOIRE)

Lorsque vous aurez réuni toutes les données et terminé la rédaction de votre dossier de candidature, veuillez remplir le tableau ci-après et l'insérer dans votre dossier, tout de suite après la section 7 – « Les résultats de l'organisation ». **Cette étape est obligatoire.**

L'objectif de ce tableau est de fournir une vue d'ensemble de vos résultats et de bien établir que ces derniers reflètent au moins trois années consécutives (le tableau est prévu pour présenter jusqu'à cinq années de résultats).

Si les évaluateurs de votre dossier décident de visiter votre organisation, ils se serviront de votre tableau rempli afin de pousser plus loin leur analyse.

Nous avons prévu une page par catégorie de résultat et quatre résultats par page, mais rien ne vous empêche d'utiliser davantage de pages en faisant des copies. Pour vous faciliter les choses, vous pourrez utiliser une version PDF du tableau, qui vous sera remise à la séance d'information sur les GPQQ.

## COMMENT REMPLIR LE TABLEAU

1. Dans chaque tête de colonne, complétez l'année dans les cellules indiquées « 2 \_\_\_\_ ». Si vos données s'étalent sur plus de trois ans, utilisez la colonne An 4 et, s'il y a lieu, la colonne An 5.
2. « Réf. » : inscrivez le numéro correspondant du questionnaire (ex. : 1.1 signifie « Leadership – Valeurs et orientations »).
3. « Indicateurs » : inscrivez l'indicateur choisi (ex. : « rencontres individuelles »).
4. « Objectifs / Cibles » : inscrivez votre objectif ou votre cible pour l'indicateur choisi.
5. « Résultats » : inscrivez le résultat obtenu par rapport à l'objectif ou à la cible.
6. « Comparaison » : s'il y a lieu, inscrivez le résultat obtenu par la concurrence ou des organisations de classe mondiale.
7. « Intégration » : ne vous occupez pas de cette rangée, elle sera remplie par les évaluateurs. Voyez à ce propos la page 9 sur la méthode d'évaluation.

**PRODUITS, SERVICES ET PROCESSUS**

RÉF.	INDICATEURS	DONNÉES	AN 5	AN 4	AN 3	AN 2	AN 1
			2____	2____	2____	2____	2____
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					

**CLIENTÈLE**

RÉF.	INDICATEURS	DONNÉES	AN 5	AN 4	AN 3	AN 2	AN 1
			2____	2____	2____	2____	2____
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					

**RESSOURCES HUMAINES**

RÉF.	INDICATEURS	DONNÉES	AN 5	AN 4	AN 3	AN 2	AN 1
			2____	2____	2____	2____	2____
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					

**LEADERSHIP ET GOUVERNANCE**

RÉF.	INDICATEURS	DONNÉES	AN 5	AN 4	AN 3	AN 2	AN 1
			2____	2____	2____	2____	2____
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					

**FINANCES ET MARCHÉ**

RÉF.	INDICATEURS	DONNÉES	AN 5	AN 4	AN 3	AN 2	AN 1
			2____	2____	2____	2____	2____
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					
		Objectifs/Cibles					
		Résultats					
		Comparaison					
		Intégration					

# À QUI DOIT-ON FAIRE PARVENIR LE DOSSIER DE CANDIDATURE?

Votre dossier de candidature doit être envoyé à l'adresse suivante :

**Grands Prix québécois de la qualité  
Mouvement québécois de la qualité**

360, rue Saint-Jacques  
17<sup>e</sup> étage, bureau 1710  
Montréal (Québec) H2Y 1P5

## **POUR TOUT RENSEIGNEMENT :**

Téléphone : **514 874-9933, poste 221**  
Sans frais : **1 888 874-9933, poste 221**  
Télécopieur : **514 866-4600**

**[www.qualite.qc.ca](http://www.qualite.qc.ca)  
[gpqq@qualite.qc.ca](mailto:gpqq@qualite.qc.ca)**

[www.qualite.qc.ca/grands-prix](http://www.qualite.qc.ca/grands-prix) | 1 888 874-9933

