

À RÉSULTATS REMARQUABLES,
RÉCOMPENSE REMARQUÉE

LES GRANDS PRIX

QUÉBÉCOIS

DE LA QUALITÉ

ÉDITION
2010

La plus haute distinction remise
annuellement par le premier ministre
du Québec aux entreprises privées
et aux organismes publics qui se
sont distingués par la qualité de leur
gestion et leur performance globale.



Guide et questionnaire de mise en candidature

Grande entreprise manufacturière

Grande entreprise de services

Établissement ou filiale de grande entreprise

Organisme public

LES GRANDS PRIX
QUÉBÉCOIS
DE LA QUALITÉ

ÉDITION
2010

**Guide et questionnaire
de mise en candidature**

Grande entreprise manufacturière
Grande entreprise de services
Établissement ou filiale de grande entreprise
Organisme public



MOUVEMENT
QUÉBÉCOIS
DE LA QUALITÉ

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec 

PRÉPARÉ PAR**Michelle Hébert**

Directrice des opérations, Grands Prix québécois de la qualité
Mouvement québécois de la qualité

COLLABORATION SPÉCIALE**Jean-Guy Legendre**

Consultant

Marie Franc

Responsable des communications

Mouvement québécois de la qualité

Patrick Hamelin

Conseiller en gestion de la production

Direction du développement des entreprises

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Johanne Maletto

Directrice générale

Mouvement québécois de la qualité

Luc Plante

Coordonnateur de l'équipe productivité

Direction du développement des entreprises

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

RÉVISION**Pierre Marchand**

Conseiller en communication

INFOGRAPHIE

CGCOM.COM

Dépôt légal -

Bibliothèque nationale du Québec,
2^e trimestre 2009

ISBN: 978-2-550-56502-4

© Gouvernement du Québec, 2009

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 du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation 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, quels que soient leur domaine d'activité ou leur taille. Ils constituent une reconnaissance nationale basée sur le dynamisme de toutes les régions du Québec.

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'une des forces du système de reconnaissance réside dans les principes de gestion sur lesquels il repose. Si vous souhaitez les passer en revue avant de vous lancer dans l'exercice de mise en candidature, consultez les pages 28 et 29 du présent document.

L'exercice de mise en 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 d'évaluer elle-même ses performances et constitue un guide des progrès réalisés, car il offre la possibilité d'identifier les points forts et les points à améliorer. Pour les organisations du Québec, il s'agit là d'un moyen de prendre leur place dans l'économie du troisième millénaire et c'est à cet exercice que nous vous convions.

LES GAGNANTS DE 2006 À 2008

Lauréats des Grands Prix québécois de la qualité

- 2008** Johnson & Johnson – Site de Montréal
Ordre des conseillers en ressources
humaines et en relations industrielles
agrées du Québec
- 2007** Hydro-Québec – Centre de services partagés
Pratt & Whitney Canada
Services AccèsD de Desjardins
Usinatech
- 2006** Gaz Métro

Lauréats d'une Grande Mention

- 2008** Centres relation client – Banque Nationale
- 2007** A. Lassonde inc.
CAE Opérations
GE Aviation Bromont
H. Fontaine ltée
Rideau inc.
- 2006** Service 9-1-1 Québec de Bell Canada

Lauréats d'une Mention

- 2008** Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais
Caisse populaire Desjardins de Farnham
Groupe Lacasse inc.
Teknika HBA
- 2007** Bombardier Transport Amérique du Nord
Centre de gestion de l'équipement roulant
(CGER)
Quartier international de Montréal
SCA Amérique du Nord – Canada inc.
Société des Technologies de l'Aluminium
du Saguenay inc. (STAS)
- 2006** Adfast Corp.
CIMA+
Le Mûrier
Nutech
Texel, une division de ADS inc.

Les lauréats 2009 seront dévoilés lors de la cérémonie de remise des Grands Prix qui aura lieu le 12 novembre 2009 au Palais des congrès de Montréal.

Vous souhaitez connaître les lauréats des années antérieures à 2006 ? Rendez-vous à www.qualite.qc.ca et cliquez sur « Grands Prix ».

TABLE DES MATIÈRES

Pourquoi participer aux Grands Prix québécois de la qualité?	6
Les règles de participation	6
Le modèle systémique	10
Les sept sections du questionnaire et leur pondération	11
Quelques conseils généraux pour l'élaboration de votre dossier	12
La méthode d'évaluation	13
Les directives de pointage	14
Le questionnaire	17
1. Le leadership	
2. La planification stratégique	
3. L'attention accordée aux clients et au marché	
4. La mesure, l'analyse et la gestion de l'information	
5. L'attention accordée aux ressources humaines	
6. La gestion des processus	
7. Les résultats de l'organisation	
Les principes à la base des Grands Prix québécois de la qualité, du QUALImètre et du <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>	28
Le formulaire de mise en candidature	31
Le Mouvement québécois de la qualité	34
Le formulaire de demande de documentation	35

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 (Mention, Grande Mention ou Grand Prix), c'est procurer à votre organisation :

- **une notoriété accrue et un puissant outil de marketing** qui démontre votre niveau d'exigence en matière de qualité;
- **le privilège d'apposer** sur vos produits et publications **un logo** correspondant à la distinction 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 présent le premier ministre du Québec;
- sont reçus à l'Assemblée nationale par le premier ministre du Québec.

Les récipiendaires d'une distinction pourront également :

- soumettre une demande d'évaluation aux Prix Canada pour l'excellence, décernés par l'Institut national de la qualité (moyennant des frais d'inscription). Pour renseignement, communiquez au 514-874-9933, poste 221.

LES RÈGLES DE PARTICIPATION

CATÉGORIES

Les Grands Prix québécois de la qualité comprennent six catégories :

PME manufacturière indépendante
(moins de 250 employés)

PME de services indépendante
(moins de 250 employés)

Organisme à but non lucratif et association

Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise

Grande entreprise de services, établissement ou filiale de grande entreprise

Organisme public

N.B. : Deux guides et questionnaires de mise en candidature sont disponibles pour l'ensemble des catégories. Veuillez choisir le guide qui correspond à la catégorie de votre entreprise.

CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ

Toute organisation, qu'elle soit manufacturière, de services ou commerciale, publique ou privée, à but lucratif ou non, et qui a un établissement au Québec, est admissible à l'un des Grands Prix.

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

- être responsables des décisions concernant la gestion de la qualité ou l'application de la stratégie qualité ;
- être des unités autonomes de production ou de services.

De plus, les organisations candidates doivent avoir un historique d'activités d'au moins trois ans et avoir participé à la séance d'information gratuite sur les Grands Prix québécois de la qualité.

Sont considérées PME les entreprises de moins de 250 employés sans lien de gouvernance ou de dépendance avec une grande entreprise. Les filiales d'une grande entreprise doivent présenter leur candidature dans l'une des catégories Grande entreprise et utiliser le questionnaire correspondant. Si vous vous interrogez sur la catégorie où vous êtes admissible, entrez en contact avec les organisateurs des Grands Prix. Leurs coordonnées figurent à la page 33

COÛT DE LA PARTICIPATION

Participer aux Grands Prix québécois de la qualité ne comporte **aucuns frais**. La visite de l'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.

DATE LIMITE D'INSCRIPTION

Les organisations intéressées à **soumettre leur candidature** aux Grands Prix québécois de la qualité 2010 ont jusqu'au **mercredi 3 mars 2010** pour faire

parvenir leur dossier complet. Cependant, nous vous demandons de nous **signifier votre intention** de poser votre candidature dans l'une ou l'autre des catégories **avant le mercredi 3 février 2010**, en remplissant le formulaire de mise en candidature apparaissant à la page 31. Cela permettra d'éviter toute confusion relativement au choix du questionnaire à utiliser.

PRÉSENTATION DU DOSSIER

Votre dossier doit être présenté au moyen du questionnaire fourni dans le présent document aux pages 17 à 27 inclusivement. **Nous vous demandons de respecter l'ordre des questions et de répondre à toutes les questions.** Nous vous suggérons d'inclure les tableaux et les graphiques les plus pertinents, car ils facilitent votre évaluation. Assurez-vous que les tableaux et les graphiques sont clairs et lisibles et qu'ils reflètent l'histoire la plus complète possible de votre organisation.

Le dossier de mise en candidature peut contenir une quarantaine de pages et au maximum 85 pages, annexes comprises. **Les pages excédentaires ne seront pas considérées** lors de l'évaluation.

Votre dossier doit être présenté sur des feuilles de 8½ x 11 pouces, avec des marges de ¾ de pouce à gauche et de ½ pouce 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 ou Verdana de 10 à 12 points. Vous pouvez imprimer recto verso. Pour des raisons de sécurité et de confidentialité, votre dossier doit être paginé, relié et soumis en 20 exemplaires. Les ajouts sur tout support autre que le document écrit ne seront pas considérés.

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

AIDE DISPONIBLE

Le Mouvement québécois de la qualité offre gratuitement des séances d'information d'une demi-journée visant à vous guider dans la préparation de votre dossier de mise en candidature. Le formulaire d'inscription aux séances d'information ainsi que le présent document et celui destiné aux PME et OBNL sont aussi disponibles sur le site web du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et sur celui du Mouvement québécois de la qualité, dont les adresses apparaissent à la page 33. Cette formation est obligatoire si vous déposez un dossier de candidature.

JURY DE SÉLECTION

Le jury qui évaluera votre candidature est composé de personnalités du monde des affaires reconnues pour leur expertise. Il est appuyé par une équipe d'évaluateurs qualifiés. Ces spécialistes ont reçu la formation nécessaire pour procéder à une évaluation et sont soumis à des règles rigoureuses de déontologie et de confidentialité.

Le jury de sélection attribue les Grands Prix et les Grandes Mentions. Des Mentions sont aussi décernées conjointement par le Mouvement québécois de la qualité et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.



RAPPORT D'ÉVALUATION

Toute organisation qui soumet sa candidature reçoit, après la cérémonie de remise des prix, 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.

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

ÉTAPES DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Pour chaque catégorie des Grands Prix, le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

Présentation du dossier (date limite pour la remise du dossier : mercredi 3 mars 2010)

L'organisation rédige un dossier de mise en candidature en utilisant le questionnaire fourni dans le présent document.

Évaluation du dossier écrit de mise en candidature (avril à juin 2010)

Sur la base des points attribués par les équipes d'évaluateurs, les organisateurs des Grands Prix québécois de la qualité identifient les organisations susceptibles de faire l'objet d'un examen plus approfondi, comprenant une visite.

Visite de l'organisation (juin 2010)

Une équipe d'évaluateurs rencontre les dirigeants et le personnel de l'organisation afin de valider et d'approfondir certains éléments du dossier et de finaliser l'évaluation. Les dates prévues pour ces visites sont les 1^{er}, 2 et 3 juin 2010. N'oubliez pas de les inscrire à votre agenda.

Attribution des Grandes Mentions par le jury (août 2010)

Un jury de sélection accorde une Grande Mention aux organisations qui ont obtenu 500 points ou plus, à la condition qu'**aucune faiblesse majeure n'ait été notée** dans l'une ou l'autre des sept sections du questionnaire.

Choix des lauréats des Grands Prix québécois de la qualité (septembre 2010)

Le jury choisit les lauréats parmi les organisations ayant répondu aux exigences d'une Grande Mention et ayant obtenu des résultats tout à fait remarquables lors de l'évaluation. Dans chacune des catégories, un Grand prix pourra être décerné à une organisation candidate si celle-ci répond aux normes fixées par le jury de sélection. Exceptionnellement, dans une même catégorie, un deuxième Grand Prix pourrait être décerné par le jury à une organisation dont aucune faiblesse majeure n'aurait été notée et qui aurait obtenu également des résultats tout à fait remarquables.

Remise des prix (novembre 2010)

Les Grands Prix québécois de la qualité, les Grandes Mentions et les Mentions sont remis lors d'une cérémonie tenue à l'occasion de l'événement qualité. Par la suite, les lauréats des Grands Prix sont reçus à l'Assemblée nationale.

À noter : Le calendrier peut changer.

LE MODÈLE SYSTÉMIQUE

Tout comme le *QUALImètre* et le *Malcolm Baldrige National Quality Award*, le questionnaire des Grands Prix québécois de la qualité est développé selon un modèle systémique favorisant **l’alignement des ressources et des interventions sur les résultats**.

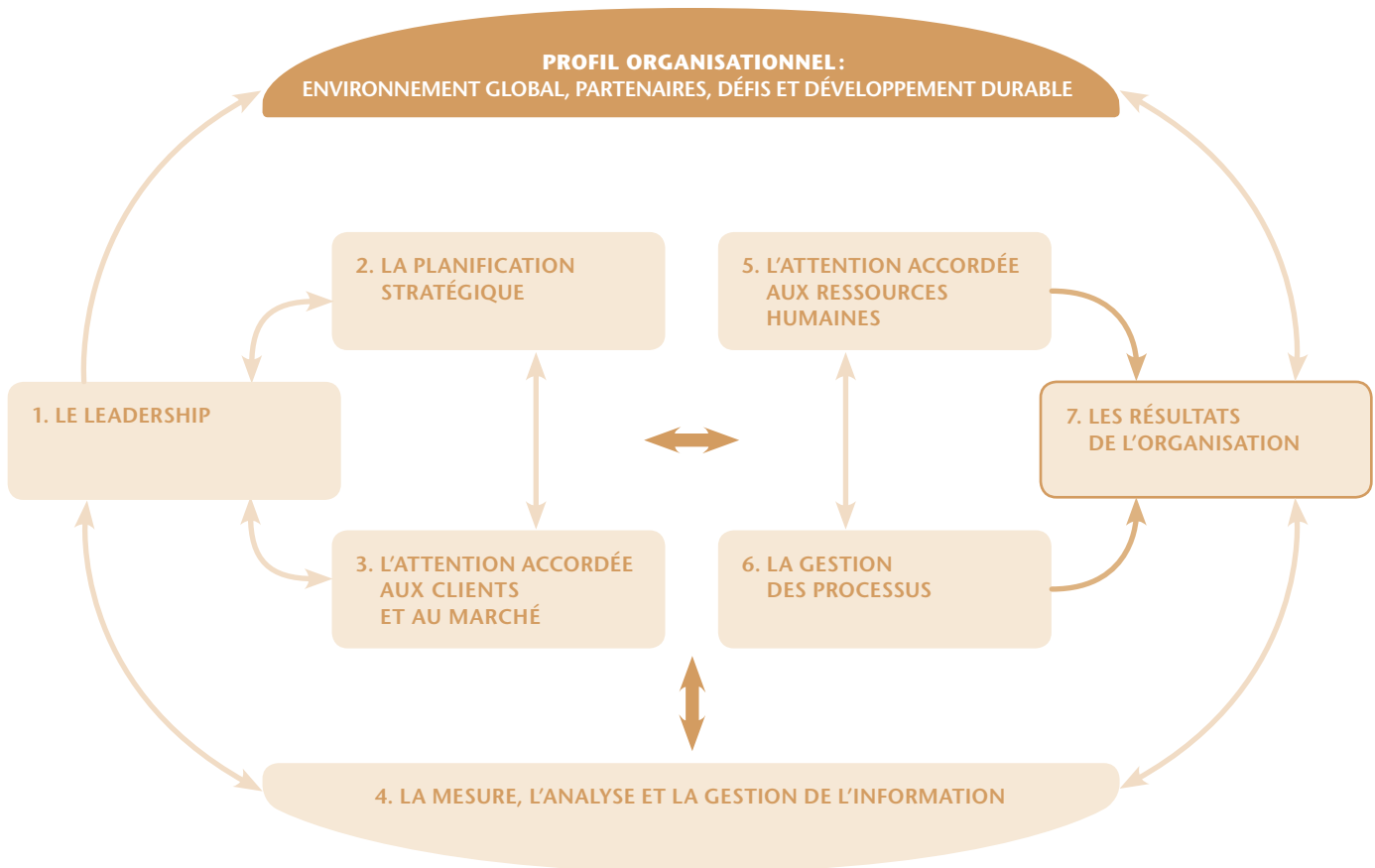
Le modèle ci-dessous présente cet alignement.

Premièrement, la partie supérieure situe le contexte dans lequel votre organisation fonctionne. Votre environnement global, vos partenaires, vos défis et les impératifs du développement durable servent de guide général pour votre système de gestion de la performance.

Ensuite, on peut voir les liens entre les sept sections du questionnaire de même que leur intégration. On notera à ce propos la présence de deux groupes réunissant chacun trois sections du questionnaire (1, 2 et 3 et 5, 6 et 7 respectivement). La relation entre ces deux groupes anime le système. Finalement, la section 4 du questionnaire appuie l’ensemble.

Chaque section est donc reliée aux autres à l’intérieur du système qu’est l’organisation. Les cas de rétroaction dans les deux sens sont indiqués par une flèche à deux points.

Conservez ce modèle à titre de référence.



LES SEPT SECTIONS DU QUESTIONNAIRE ET LEUR PONDÉRATION

Le questionnaire se divise en 7 sections et 19 sous-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.

Section 1 <i>Le leadership</i> 1.1 Le leadership de la haute direction 1.2 La gestion de l'organisation et la responsabilité sociale	120 points 70 50
Section 2 <i>La planification stratégique</i> 2.1 L'élaboration de la stratégie 2.2 Le déploiement de la stratégie	85 points 40 45
Section 3 <i>L'attention accordée aux clients et au marché</i> 3.1 La connaissance des clients et du marché 3.2 La relation avec la clientèle et la satisfaction des clients	85 points 40 45
Section 4 <i>La mesure, l'analyse et la gestion de l'information</i> 4.1 La mesure, l'analyse et la revue de la performance organisationnelle 4.2 La gestion de l'information et du savoir organisationnel	90 points 45 45
Section 5 <i>L'attention accordée aux ressources humaines</i> 5.1 L'organisation du travail 5.2 La formation et le développement des employés 5.3 Le bien-être et la satisfaction des employés	85 points 35 25 25
Section 6 <i>La gestion des processus</i> 6.1 Les processus qui créent la valeur de l'organisation 6.2 Les processus de soutien et la planification opérationnelle	85 points 45 40
Section 7 <i>Les résultats de l'organisation</i> 7.1 Les résultats relatifs aux produits et services 7.2 Les résultats relatifs à la clientèle 7.3 Les résultats financiers et les résultats relatifs au marché 7.4 Les résultats relatifs aux ressources humaines 7.5 Les résultats relatifs à l'efficacité opérationnelle 7.6 Les résultats relatifs au leadership et à la responsabilité sociale	450 points 100 70 70 70 70 70
Total:	1 000 points

QUELQUES CONSEILS GÉNÉRAUX POUR L'ÉLABORATION DE VOTRE DOSSIER

Répondre en fonction de votre type d'organisation

Le questionnaire a été conçu pour permettre l'évaluation de tout système de gestion de la performance, quel que soit le type d'organisation. Lors de l'évaluation, le jury et les évaluateurs tiendront compte des particularités de chacune des organisations candidates. Par exemple, certains points d'évaluation, tels les résultats financiers, ne correspondent pas à la réalité des organisations publiques. Le jury concentrera alors son évaluation sur les résultats opérationnels de l'organisation.

Concrètement, cela signifie que l'importance à accorder à chacune des questions ne sera pas la même pour toutes les organisations, ni pour des organisations similaires ou œuvrant dans le même secteur. Vous n'avez donc pas à répondre dans le détail à toutes les questions: votre démonstration doit inclure les éléments appropriés à votre situation. Cependant, **vous devez respecter l'ordre et la structure du questionnaire lors de la rédaction de votre dossier (évitiez de fusionner les réponses à plusieurs questions différentes).**

De plus, il est possible que des éléments de réponse ne relèvent pas directement de votre unité, mais plutôt du siège social. En pareil cas, nous vous demandons de mettre l'accent sur la situation telle qu'elle se présente dans votre unité.

Présenter des faits

À l'intérieur des 7 sections et des 19 sous-sections, se trouvent 77 questions qui présentent des façons de faire permettant aux organisations de développer leur compétitivité. Vous avez à démontrer les réalisations de l'organisation à l'égard de ces façons de faire.

Souvenez-vous que les évaluateurs doivent se baser sur vos réalisations. Vos démonstrations doivent donc présenter des faits, particulièrement dans la section des résultats, qui nécessite la présentation de données et d'informations chiffrées.

Liste de contrôle pour la préparation du dossier

Nous avons :

- assisté à la séance d'information sur la préparation du dossier – Page 7
- vérifié que notre organisation se présente dans la catégorie appropriée – Page 6
- envoyé le formulaire de mise en candidature avant le mercredi 3 février 2010 – Page 31
- respecté l'ordre et la structure du questionnaire
- répondu à chaque question séparément
- mis l'accent sur la situation de notre unité, car notre organisation relève d'un siège social
- démontré nos réalisations pour chacune des 77 questions réparties dans les sept sections du questionnaire
- utilisé des données chiffrées ainsi que des tableaux et graphiques clairs et lisibles
- présenté des données pour un minimum de trois ans
- mis clairement en relation les résultats de la section 7 avec les données présentées dans les sections 1 à 6
- respecté les consignes de présentation du dossier, dont le nombre de pages permises – Page 7
- terminé la production du dossier (20 exemplaires) à temps pour le 3 mars 2010.

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode d'évaluation utilisée dans ce système 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.

DIMENSION « PROCESSUS »

La dimension « processus » concerne les méthodes utilisées par l'organisation, que cette dernière améliore. Le système de pointage concernant les processus traités dans les sections 1 à 6 repose sur l'évaluation de l'approche, du déploiement, de l'apprentissage et de l'intégration.

- *L'approche*: le terme *approche* désigne les méthodes, outils et techniques utilisés par l'organisation. Les approches sont évaluées selon un ou plusieurs des critères suivants:
 - leur pertinence par rapport aux 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*: le terme *déploiement* 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*: le terme *apprentissage* désigne l'acquisition de savoirs selon le cycle d'amélioration continue. L'apprentissage est évalué selon les critères ci-dessous:
 - 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*: le terme *intégration* désigne l'alignement des approches avec l'ensemble des besoins de l'organisation. L'intégration est évaluée selon les critères ci-après:
 - 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.

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 critères qui suivent.

- *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 objectifs à atteindre.
- *Les tendances des améliorations (amélioration continue)*: les taux, la portée et les tendances des améliorations obtenues par rapport aux objectifs; 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, 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 – SECTIONS 1 À 6 (LES PROCESSUS)

© Mouvement québécois de la qualité, 2008

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

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

GRILLE DE POINTAGE – SECTION 7 (LES RÉSULTATS)

POINTAGE	NIVEAU DE PERFORMANCE	TENDANCES DES AMÉLIORATIONS	PERFORMANCE COMPARATIVE	INTÉGRATION
0% ou 5%	Aucun indicateur ou résultats faibles	Aucun indicateur de tendance ou tendances principalement défavorables	Aucune donnée comparative	Aucun résultat pour les secteurs importants*
10%, 15%, 20% ou 25%	Quelques résultats, quelques bonnes performances	Peu d'indicateurs de tendance ou quelques tendances défavorables	Peu de données comparatives	Résultats pour quelques secteurs importants*
30%, 35%, 40% ou 45%	Plusieurs bons niveaux de performance	Quelques indicateurs dont la majorité démontrent des tendances positives	Plusieurs données comparatives en émergence	Résultats pour plusieurs secteurs importants*
50%, 55%, 60% ou 65%	Bons niveaux de performance pour la plupart des sujets d'évaluation	Présence de tendances positives à l'égard d'éléments importants*	Quelques bons résultats comparatifs (données comparatives et/ou balisage)	Résultats de performance organisationnelle pour la plupart des exigences reliées aux clients, au marché et aux processus
70%, 75%, 80% ou 85%	Niveaux de performance de bons à excellents pour la plupart des sujets d'évaluation	Pour la plupart des tendances, il y a amélioration ou maintien des performances à l'égard de plusieurs éléments importants*	Très bons résultats comparatifs (données comparatives et/ou balisage) Leadership dans certains secteurs	Résultats de performance organisationnelle pour la plupart des exigences reliées aux clients, au marché, aux processus et aux plans d'action , incluant certaines prévisions de performances futures
90%, 95% ou 100%	Excellents niveaux de performance pour la plupart des sujets d'évaluation	Pour toutes les tendances, il y a amélioration ou maintien des performances à l'égard de tous les éléments importants*	Leadership en matière de balisage et dans plusieurs aspects du secteur d'activité	Résultats de performance organisationnelle pour toutes les exigences reliées aux clients, au marché, aux processus et aux plans d'action , incluant les prévisions de performances futures

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

LES GRANDS PRIX

QUÉBÉCOIS

ÉDITION
2010

DE LA QUALITÉ

LE QUESTIONNAIRE

LE PORTRAIT DE VOTRE ORGANISATION

Vous devez répondre de la manière la plus concrète possible aux questions ci-dessous. Celles-ci ont pour objet de mieux vous connaître.

Qui êtes-vous? Veuillez inclure dans votre texte votre mission et l'ensemble des éléments suivants :

Le statut juridique, l'identité, la raison sociale, les noms des dirigeants, les principaux actionnaires, le nombre de salariés de votre organisation et l'évolution de ce nombre depuis au moins trois ans.

Nous vous demandons de nous fournir un organigramme et, si vous faites partie d'un groupe, d'indiquer quelles sont les principales fonctions assurées par le siège social et les autres filiales, directions ou unités qui ont un lien avec la structure de votre organisation.

Que faites-vous? Veuillez inclure dans votre texte l'ensemble des éléments suivants :

Le type d'activité, les principaux produits et services, les principaux clients et fournisseurs ainsi que les facteurs clés de succès de votre organisation (technologies, exportation, développement des ressources humaines, etc.).

Quelle est votre histoire qualité? Veuillez inclure dans votre texte l'ensemble des éléments suivants :

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

Quel est le contexte de votre développement? Veuillez inclure dans votre texte l'ensemble des éléments suivants :

Les défis actuels, les enjeux stratégiques, les partenariats de l'organisation et les caractéristiques de la concurrence. Situez-les dans leur contexte économique, politique et social.

LE LEADERSHIP

Cette section examine comment la haute direction de votre organisation assure son engagement et son leadership et comment elle s'acquitte de ses responsabilités éthiques, légales et sociales.

1.1 LE LEADERSHIP DE LA HAUTE DIRECTION (70 POINTS)

- A– Comment la haute direction établit-elle et communique-t-elle aux employés, aux clients, aux partenaires, aux fournisseurs et aux propriétaires les valeurs et les orientations de l'organisation ainsi que les objectifs de performance?
- B– Comment la haute direction manifeste-t-elle son engagement envers les valeurs de l'organisation et comment incite-t-elle les gens à s'y conformer? Comment développe-t-elle de bonnes pratiques de gouvernance?
- C– Quels sont les efforts déployés par la haute direction pour accroître les performances, développer l'innovation, la flexibilité, l'apprentissage et le développement des compétences à l'intérieur de l'organisation, ainsi que pour atteindre les objectifs visés en maintenant l'accent sur l'action?
- D– Comment la haute direction développe-t-elle les futurs leaders de l'organisation?
- E– Comment la haute direction favorise-t-elle la responsabilisation, la motivation, la communication et l'attention accordée aux clients chez les employés?
- F– Comment la haute direction assure-t-elle l'équilibre entre la valeur offerte aux clients et celle offerte aux employés, aux propriétaires et aux différents partenaires?

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 • gestion des crises et des catastrophes • gestes pouvant servir d'exemples • 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.

1.2 LA GESTION DE L'ORGANISATION ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE (50 POINTS)

- A– Comment l'organisation s'assure-t-elle que l'ensemble de ses pratiques d'affaires correspond à des normes éthiques et va au-delà des réglementations?
- B– Comment l'organisation évalue-t-elle et améliore-t-elle la performance de ses hauts dirigeants et celle de son conseil d'administration?
- C– Comment l'organisation prévoit-elle et gère-t-elle les retombées de ses activités sur son environnement et sur l'ensemble de la société?
- D– Comment l'organisation s'informe-t-elle des préoccupations de la société au sujet de ses activités et comment se prépare-t-elle à y répondre?
- E– Comment l'organisation, sa direction et ses employés contribuent-ils au développement de leur communauté?

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

Cette section examine comment vous définissez vos objectifs stratégiques et vos plans d'action à court et à long termes, comment vous les déployez et les communiquez et comment vous mesurez les progrès.

2.1 L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE (40 POINTS)

- A– Quel est le processus de planification utilisé par l'organisation et comment est-il amélioré?
- B– Comment l'organisation tient-elle compte, dans son processus de planification, des éléments suivants : les besoins et attentes de la clientèle, les occasions de développement de marché, l'environnement concurrentiel, les changements technologiques et autres, les risques financiers, sociaux et autres, les capacités de l'organisation à satisfaire aux nouvelles exigences, le potentiel des fournisseurs et des partenaires, les répercussions sur les ressources humaines, les attentes de la société?
- C– Quels sont les principaux objectifs stratégiques et les cibles qui en découlent? Quel est l'échéancier à court et à long termes?
- D– Comment les objectifs tiennent-ils compte des défis et des besoins des clients, des employés, des propriétaires, des fournisseurs et des partenaires? En quoi les objectifs permettront-ils de répondre à ces défis?

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 • prévisions concernant l'environnement concurrentiel • situation de l'organisation par rapport à la concurrence • participation des groupes concernés • façon dont les paramètres clés sont alignés • changements prévus, etc.

2.2 LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE (45 POINTS)

- A– Comment les objectifs stratégiques sont-ils transformés en plans d'action et comment ceux-ci sont-ils déployés dans les différentes unités de l'organisation?
- B– Quels sont les systèmes de mesure et les indicateurs de performance mis en place pour suivre les étapes de réalisation des plans d'action?
- C– Comment l'organisation assure-t-elle l'alignement des plans d'action de chaque unité et des efforts de l'ensemble des intervenants?
- D– Quels sont les indicateurs et les cibles de performance et comment ceux-ci se comparent-ils à ceux de la concurrence ou d'organisations similaires?
- E– Comment la mise en œuvre des plans est-elle organisée?

Exemples:

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 • indicateurs choisis et leur cohérence avec les objectifs poursuivis • objectifs de performance à court, moyen et long termes • performances de la compétition • innovations prévues • participation des fournisseurs à la mise en œuvre de la stratégie, etc.

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX CLIENTS ET AU MARCHÉ

Cette section examine comment vous établissez des liens avec vos clients actuels, futurs et perdus; comment vous déterminez les exigences, les attentes, les besoins et les préférences de ceux-ci et des marchés; comment vous choisissez les facteurs qui permettent de recruter, de satisfaire et de fidéliser votre clientèle pour assurer votre développement.

3.1 LA CONNAISSANCE DES CLIENTS ET DU MARCHÉ (40 POINTS)

- A– Comment l'organisation détermine-t-elle les groupes de clients et les segments de marché qu'elle veut atteindre?
- B– Comment l'organisation recueille-t-elle l'information sur ces groupes-cibles et comment l'utilise-t-elle dans ses décisions d'affaires et ses processus internes?
- C– Comment l'organisation améliore-t-elle ses méthodes d'écoute des différents groupes de clients afin de prévoir les changements dans leurs attentes?

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.

3.2 LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE ET LA SATISFACTION DES CLIENTS (45 POINTS)

- A– Comment l'organisation assure-t-elle le développement avec ses clients de relations qui vont favoriser les achats, la fidélité, les références positives?
- B– Comment l'organisation détermine-t-elle et améliore-t-elle ses mécanismes relationnels et d'accès dans ses divers points de contact avec sa clientèle?
- C– Comment l'organisation détermine-t-elle la satisfaction et la non-satisfaction de ses différents groupes de clients et comment cette information est-elle utilisée dans ses décisions d'affaires et dans ses processus internes?
- D– Comment l'organisation améliore-t-elle ses méthodes de collecte d'information et leur utilisation?

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 • comparaisons avec la concurrence • fiabilité des données recueillies • moyens pour les clients de communiquer avec l'organisation, etc.

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

Cette section examine vos méthodes de collecte, d'analyse et de gestion de l'information, ainsi que vos systèmes de mesure de la performance et leur utilisation.

4.1 LA MESURE, L'ANALYSE ET LA REVUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE (45 POINTS)

- A– Comment l'organisation recueille-t-elle, sélectionne-t-elle et traite-t-elle les données concernant les performances des opérations courantes et des secteurs clés de l'organisation? Les méthodes correspondent-elles aux besoins d'affaires?
- B– Comment les résultats des analyses sont-ils transmis et utilisés par les différentes unités pour soutenir leurs décisions, appuyer leur planification et susciter l'amélioration et l'innovation?
- C– Comment l'organisation assure-t-elle la mise à jour de ses systèmes de mesure afin qu'ils servent les besoins en évolution et s'alignent sur ses orientations?
- D– Comment les données recueillies et les indicateurs choisis sont-ils utilisés pour aligner les différentes unités de l'organisation et améliorer sa performance globale?
- E– Comment les données recueillies et analysées servent-elles à identifier des percées, c'est-à-dire des améliorations majeures qui transforment un secteur ou l'ensemble de l'organisation?

Exemples:

Revue 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 utilisation 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, etc.

4.2 LA GESTION DE L'INFORMATION ET DU SAVOIR ORGANISATIONNEL (45 POINTS)

- A– Comment les données sont-elles diffusées aux groupes qui en ont besoin pour leurs opérations, leur amélioration et leurs prises de décision? Les méthodes correspondent-elles aux besoins d'affaires?
- B– Comment la qualité des données est-elle assurée : pertinence, intégrité, fiabilité, exactitude, sécurité et confidentialité?
- C– Comment l'organisation assure-t-elle la disponibilité des données dans les situations urgentes?
- D– Comment la qualité des données et du matériel de gestion de l'information, dont les logiciels, est-elle assurée et améliorée? Comment se font les mises à jour?
- E– Comment l'organisation assure-t-elle la gestion du savoir et la transmission de celui-ci aux employés, aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires?

Exemples:

Disponibilité des données • diffusion des données aux cibles appropriées • mécanismes de mise à jour • réseaux Internet et intranet • rapidité et facilité d'accès aux données • rétroaction des utilisateurs • mise en commun des informations, etc.

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

Cette section examine comment vous mobilisez vos employés et comment vous favorisez leur développement et la réalisation de leur plein potentiel tout en poursuivant l'atteinte de vos objectifs stratégiques. Elle examine aussi vos efforts pour créer et maintenir un milieu et un climat de travail qui favorisent l'excellence, la croissance des individus et le développement global de l'organisation.

5.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL (35 POINTS)

- A– Comment l'organisation du travail et la conception des tâches favorisent-elles l'atteinte des objectifs de l'organisation ?
- B– Quelles pratiques de gestion l'organisation utilise-t-elle pour améliorer le rendement et favoriser la responsabilisation, la coopération, l'initiative, l'innovation, la flexibilité, l'attention aux besoins des clients ainsi que l'acquisition et le partage des compétences ?
- C– Comment l'organisation appuie-t-elle la performance des employés et comment celle-ci contribue-t-elle à la réalisation des plans d'action ?
- D– Comment la relève est-elle planifiée à tous les niveaux et comment l'organisation s'assure-t-elle de recruter et de conserver les compétences dont elle a besoin ?

Exemples:

Équipes de travail • mécanismes de communication et de supervision • rôle des gestionnaires dans l'accroissement des compétences • rotation des fonctions • programmes de rémunération et de reconnaissance financière et non financière • processus d'identification des compétences • processus de recrutement • critères de sélection • diversité culturelle • cheminement de carrière au sein du personnel • moyens de faire face aux pénuries de main-d'œuvre, etc.

5.2 LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS (25 POINTS)

- A– Comment l'organisation développe-t-elle les compétences de son personnel, y compris le personnel de gestion, tout en favorisant l'atteinte de ses objectifs à court et à long termes ?
- B– 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 la réalisation des plans d'action ?
- C– Comment les programmes de formation prennent-ils en compte les changements technologiques, l'éthique professionnelle, les objectifs d'amélioration de la performance, l'accueil et la réorientation des employés, les exigences de santé et de sécurité ainsi que la gestion de la diversité ?
- D– Comment les activités de formation et de développement sont-elles évaluées ?

Exemples:

Processus de gestion de la formation • méthodes utilisées pour déterminer les besoins et dispenser la formation • participation des employés à l'établissement de ces besoins • activités visant à développer les connaissances, les qualifications et le potentiel des employés • équilibre et alignement des besoins des individus et de l'organisation • aide à la progression de carrière • améliorations apportées à la suite d'activités de formation • contribution de la formation à l'atteinte de performances élevées • pratiques favorisant à l'intérieur du travail l'acquisition ou la consolidation de compétences • partage du savoir organisationnel • transfert des savoirs des employés qui partent à la retraite, etc.

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES**5.3 LE BIEN-ÊTRE ET LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS (25 POINTS)**

- A– Comment l'organisation développe-t-elle et maintient-elle un environnement et un climat favorisant le bien-être, la satisfaction et la motivation des employés? L'organisation a-t-elle prévu des mesures préventives en cas d'urgence?
- B– Quels appuis l'organisation apporte-t-elle à ses différentes catégories d'employés? Ces appuis sont-ils adaptés aux besoins de ces employés?
- C– Comment l'organisation recueille-t-elle l'information quant aux besoins de ses différentes catégories d'employés et comment évalue-t-elle leur satisfaction? Quels sont les indicateurs utilisés?
- D– Comment les évaluations sont-elles reliées aux résultats d'affaires recherchés?
- E– Comment l'organisation améliore-t-elle le bien-être et la satisfaction de ses employés en fonction des attentes et des besoins de différentes catégories d'employés?

Exemples:

Facteurs de bien-être principaux selon les catégories d'employés (groupes d'âges, communautés ethniques, etc.) • participation des employés à l'identification des facteurs précités • services de soutien aux employés • méthodes de collecte d'information et utilisation d'indicateurs tels que le roulement du personnel, l'absentéisme et le nombre de griefs • liens entre les mesures de bien-être et de satisfaction et l'atteinte des objectifs de l'organisation, etc.

Notons également les nombreux facteurs et services pouvant affecter le bien-être et la satisfaction :

Salubrité, sécurité, ergonomie des postes de travail • services d'orientation de carrière • activités culturelles et récréatives • formation non liée au travail • services de garderie, congés spéciaux pour responsabilités familiales et communautaires, horaires flexibles • collaboration à la résolution des problèmes • autonomie, qualité du travail en équipe, qualité de l'encadrement • adaptation des programmes à des groupes particuliers, etc.

LA GESTION DES PROCESSUS

Cette section examine comment vous procédez à la conception, au développement, à la production et à la livraison des produits et services, quels sont les processus qui créent de la valeur pour le client et comment vous gérez les processus d'affaires et de soutien. Elle couvre tous les processus clés de l'organisation et concerne toutes les unités.

6.1 LES PROCESSUS QUI CRÉENT LA VALEUR* DE L'ORGANISATION (45 POINTS)

- A– Comment les processus clés de l'organisation, c'est-à-dire ceux qui jouent un rôle stratégique pour la croissance et le succès de l'organisation, sont-ils déterminés, développés et mis en place? Décrivez-les à l'aide de schémas.
- B– Comment l'organisation détermine-t-elle les exigences applicables à ces processus et quelles sont ces exigences?
- C– Comment ces processus intègrent-ils les changements dans les exigences du marché, les attentes des clients, le savoir organisationnel et les technologies disponibles? Comment préviennent-ils les défauts et les reprises et de quelle façon prévoient-ils la maîtrise des coûts et différents facteurs d'efficacité et d'efficience?
- D– Quels sont les moyens mis en place pour atteindre des performances élevées dans tous ces processus et pour assurer leur maîtrise?
- E– Comment ces processus sont-ils améliorés et comment les apprentissages réalisés sont-ils partagés avec les différentes unités de l'organisation?

Exemples:

Innovation • recherche et développement • acquisition de technologies • information • développement des savoirs • partenariats • approvisionnement • relations avec les fournisseurs • marketing • exportation • qualité de conception • temps de cycle • transfert d'expériences des anciens projets • exigences de performance opérationnelle • introduction de produits et services à temps et sans problèmes • moyens de garantir les performances exigées • informations provenant des clients, des fournisseurs et des partenaires • processus de prévention • personnalisation du produit • harmonisation de l'ensemble des processus incluant ceux des fournisseurs et des partenaires • mesures, indicateurs, tests, inspections et audits mis en place pour assurer la maîtrise des processus et atteindre des performances élevées • contrôle des coûts relatifs à la mesure des performances, etc.

6.2 LES PROCESSUS DE SOUTIEN ET LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE (40 POINTS)

- A– Comment les principaux processus de soutien sont-ils déterminés, développés et mis en place? Décrivez-les à l'aide de schémas.
- B– Comment l'organisation détermine-t-elle les exigences applicables à ces processus et quelles sont ces exigences?
- C– Quels sont les moyens mis en place pour prévenir les défauts et atteindre des performances élevées dans ces processus et pour assurer leur maîtrise?
- D– Comment ces processus sont-ils améliorés et comment les apprentissages réalisés sont-ils partagés avec les différentes unités de l'organisation?
- E– Comment l'organisation s'assure-t-elle de disposer des ressources requises pour s'acquitter de ses obligations financières et gérer les risques financiers?
- F– Comment l'organisation assure-t-elle la continuité de ses opérations en cas d'urgence?

Exemples:

Intégration des attentes des clients internes et externes dans la détermination des exigences • mesures et indicateurs de performance • inspections, tests et audits • balisage (*benchmarking*) • utilisation des informations provenant des clients et des partenaires • adéquation de ces processus avec les objectifs de l'organisation • adaptation aux besoins en changement • contrôle des coûts de ces processus et des coûts pour les améliorer, etc.

Cette section concerne aussi les processus suivants: financement, comptabilité, gestion des installations ou des infrastructures, gestion des ressources humaines, services juridiques, administration, communication, traitement de l'information, etc.

* Il y a création de valeur lorsque l'activité procure un avantage ou un bénéfice au client et à l'organisation. Les processus qui créent de la valeur sont au cœur de votre activité et impliquent la majorité des employés. Ils sont à l'origine des produits, des services et des autres résultats attendus par les parties prenantes, dont les actionnaires.

LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

Cette section examine les réalisations et les améliorations de l'ensemble de votre organisation ainsi que les niveaux de performance atteints par rapport à la compétition.

ATTENTION:

Vous devez présenter les données pertinentes sous forme de graphiques et de tableaux et vous assurer que ces données sont basées au minimum sur les trois dernières années. Il est important de démontrer le lien entre les résultats obtenus et les pratiques mises en place dont vous avez fait état dans les sections précédentes

7.1 LES RÉSULTATS RELATIFS AUX PRODUITS ET SERVICES (100 POINTS)

- A– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **les performances liées aux caractéristiques des produits et services qui sont importantes pour les clients**? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de concurrents ou d'organisations similaires?

Exemples:

Caractéristiques telles que la durabilité, la fiabilité, la rapidité, etc.

7.2 LES RÉSULTATS RELATIFS À LA CLIENTÈLE (70 POINTS)

- A– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la satisfaction et la non-satisfaction des différentes catégories de clients**? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de concurrents ou d'organisations similaires?
- B– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la valeur des produits et services telle qu'elle est perçue par les différentes catégories de clients**? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de concurrents ou d'organisations similaires?

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 • nombre de plaintes concernant certaines caractéristiques des services comme la courtoisie et la rapidité, etc.

ATTENTION:

Les résultats présentés dans les sous-sections 7.1 et 7.2 doivent notamment être en relation avec les sous-sections 3.1 et 3.2.

LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

7.3 LES RÉSULTATS FINANCIERS ET LES RÉSULTATS RELATIFS AU MARCHÉ (70 POINTS)

- A– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la performance financière** de l'organisation? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires? Assurez-vous de bien démontrer **la profitabilité**.
- B– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la place de l'organisation dans ses marchés**? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires?

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.

Pour les organismes à but non lucratif, les mesures suivantes peuvent être présentées:

Respect du budget • coûts évités • coûts des campagnes de financement • lien entre les dons et les nouveaux services offerts • pourcentage du budget consacré aux dépenses administratives, etc.

ATTENTION:

Les résultats présentés dans cette sous-section doivent notamment être en relation avec la sous-section 6.2.

7.4 LES RÉSULTATS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES (70 POINTS)

- A– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **l'efficacité du travail** des différentes catégories d'employés? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires?
- B– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **le développement et la formation** des différentes catégories d'employés? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires?
- C– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **le bien-être, la satisfaction et la motivation** des différentes catégories d'employés? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires?

Exemples:

Taux de roulement • nombre de griefs • taux d'absentéisme • taux d'innovation • nombre de suggestions • nombre d'activités de formation • 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, etc.

Les organismes à but non lucratif peuvent inclure des données concernant les bénévoles.

ATTENTION:

Les résultats présentés dans cette sous-section doivent notamment être en relation avec la sous-section 2.2 et l'ensemble de la section 5.

LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

7.5 LES RÉSULTATS RELATIFS À L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE (70 POINTS)

- A– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la performance des processus qui contribuent à la création de la valeur de l'organisation**? Les niveaux de performance actuels correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires?
- B– Quels sont les résultats obtenus et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la performance des processus de soutien**? Les niveaux de performance atteints correspondent-ils aux objectifs? Comment ces résultats se comparent-ils à ceux de compétiteurs ou d'organisations similaires?

Exemples:

Temps d'exécution • temps de cycle • réduction des coûts • réduction des pertes • mesures d'efficacité, d'efficience et d'innovation
• rapport coûts-bénéfices des efforts d'amélioration • atteinte d'objectifs stratégiques • efficacité des fournisseurs et des partenaires
• toutes mesures des processus liées à l'efficacité, à l'efficience, à l'innovation et à la gestion de crise, etc.

ATTENTION:

Les résultats présentés dans cette sous-section doivent notamment être en relation avec les sous-sections 4.1, 6.1 et 6.2.

7.6 LES RÉSULTATS RELATIFS AU LEADERSHIP ET À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE (70 POINTS)

- A– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **les stratégies et les plans d'action**?
- B– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **l'éthique des affaires et/ou professionnelle**? Des manquements ont-ils été observés?
- C– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la confiance** des propriétaires, des employés et des partenaires **envers la façon de diriger** de la haute direction?
- D– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **la responsabilité financière** de l'organisation?
- E– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **les obligations d'ordre légal et réglementaire** de l'organisation?
- F– Quels sont les résultats actuels et les tendances observées selon les indicateurs clés en ce qui concerne **l'engagement social et l'appui à la communauté** de l'organisation?

Exemples:

Niveaux de performance atteints en ce qui concerne les objectifs • comparaisons avec d'autres organismes lorsque des données le permettent • niveau d'éthique (communication et 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.).

ATTENTION:

Cette sous-section est notamment à mettre en relation avec les sections 1 et 2.

LES PRINCIPES À LA BASE DES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ, DU QUALImètre ET DU MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

LE LEADERSHIP VISIONNAIRE

Une organisation performante est dirigée par une équipe qui inspire, oriente et aligne les efforts de tous, donne l'exemple, propose des valeurs claires et des objectifs élevés, stimule l'engagement, reconnaît les contributions et renforce les valeurs de l'organisation. Cette équipe guide les activités et les décisions tout en encourageant l'innovation, le développement des compétences et la créativité de toutes les personnes engagées dans l'organisation.

L'EXCELLENCE ORIENTÉE CLIENT

Satisfaire ses clients exige la réduction des défauts et erreurs ainsi que le développement d'une relation de confiance. Ce sont les clients qui définissent les caractéristiques qui feront un produit ou un service de qualité. En ce sens, la qualité est un concept stratégique qui permet aux organisations de positionner et de différencier leurs produits et services. Elle demande une sensibilité aux changements dans les attentes des clients et une adaptation rapide à leurs exigences.

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET INDIVIDUEL

Pour atteindre de hauts niveaux de performance, les organisations doivent favoriser continuellement l'acquisition de savoirs. Les pratiques qui permettent les apprentissages doivent être intégrées au fonctionnement et aux structures de l'organisation. L'écoute des idées des employés, la recherche et le développement, le traitement de l'information provenant des clients, la formation en cours d'emploi, le partage des apprentissages et le balisage (*benchmarking*) constituent les principaux piliers de l'organisation apprenante.

LA VALORISATION DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES

Le succès des organisations dépend de plus en plus des compétences et de l'engagement des employés et/ou des bénévoles ainsi que des contributions des partenaires, syndicats, clients, fournisseurs, institutions de formation, etc. La valorisation des employés exige de travailler à leur assurer satisfaction, développement, succès, bien-être et pratiques de travail adaptées à leurs besoins. La valorisation des partenaires passera par la coopération, les conventions, les alliances stratégiques, etc.

LA FLEXIBILITÉ

Les marchés compétitifs et le commerce électronique ont accru l'importance de la flexibilité afin de réagir rapidement aux changements. Pour cela, une attention doit être portée aux processus, à la conception des temps de cycle et à la marge de manœuvre des employés. La formation et le partage de l'information rendent les employés polyvalents et innovateurs, donc plus aptes à s'adapter aux changements. Les améliorations relatives à la flexibilité conduisent souvent à des améliorations concernant la qualité, les coûts et la productivité.

L'ATTENTION TOURNÉE VERS LE FUTUR

Pour atteindre leurs buts et assurer leur leadership sur le marché, les organisations doivent développer une vision d'avenir et établir des engagements à long terme avec leurs clients, leurs employés, leurs fournisseurs et leurs actionnaires. Doivent faire l'objet de réflexions des éléments tels que les attentes futures des clients, les nouvelles possibilités de partenariat, les nouveaux débouchés, les développements technologiques, l'évolution des normes et des attentes de la société ainsi que les changements chez les concurrents.

L'INNOVATION

En créant de la valeur, l'innovation mène les organisations à de nouvelles dimensions de performance. L'innovation ne doit pas être uniquement la responsabilité des services de recherche et de développement. Elle doit toucher tous les secteurs et tous les processus. Les organisations doivent être gérées de manière à ce que l'innovation fasse partie de leur culture et soit intégrée au travail quotidien. Non seulement les organisations doivent-elles créer de nouveaux savoirs, elles doivent en tirer avantage.

LA GESTION PAR LES FAITS

Pour pouvoir établir, contrôler et modifier les systèmes et obtenir ainsi de hauts niveaux de performance, il faut être en mesure de se baser sur une information, des données et une analyse fiables, ainsi que sur la conception et l'utilisation d'indicateurs de performance clients, de performance financière et de performance opérationnelle. L'analyse de ces données fera ressortir des tendances, des relations de causes à effets et des perspectives qui serviront de points d'appui pour les prises de décision.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

La planification de la performance doit tenir compte des effets négatifs qui pourraient découler de la production, de la distribution et de l'utilisation des produits. Les plans prévoient la prévention des problèmes, les réactions de l'organisation advenant un échec des mesures préventives ainsi que l'amélioration de l'efficacité avec laquelle elle traite ces exigences croissantes. Des stratégies de conception efficaces doivent prévenir les demandes de la collectivité et dépasser l'obéissance aux lois. Par ailleurs, dans la mesure de leurs possibilités, les organisations doivent contribuer au développement général de leur milieu et de leur secteur d'activité et inciter d'autres organisations à faire de même.

LA RECHERCHE DE RÉSULTATS ET LA CRÉATION DE VALEUR AJOUTÉE

Une organisation performante crée de la valeur pour tous les groupes liés à son développement : clients, employés, propriétaires, fournisseurs, partenaires, communauté, société. Pour cela, la planification doit inclure les exigences clés de chaque groupe. De cette manière, l'organisation crée de la loyauté et assure sa croissance et celle de l'économie.

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

L'organisation est vue comme un tout. Chacun des aspects de son fonctionnement est aligné en fonction des objectifs stratégiques.

LE FORMULAIRE DE MISE EN CANDIDATURE

LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ – ÉDITION 2010

Veillez remplir ce formulaire en caractères d'imprimerie et le transmettre par télécopieur au 514 866-4600 avant le mercredi 3 février 2010.

Nom de l'organisation ou de l'unité (c'est-à-dire une division, une succursale ou une filiale) qui pose sa candidature. Joignez un organigramme au présent formulaire.

Nom de l'organisation participante* : _____

Adresse : _____ Ville : _____

Province : _____ Code postal : _____ Télécopieur : _____

Nom de la personne en autorité : _____ Téléphone : _____

Titre officiel : _____ Adresse électronique : _____

Personne-ressource : _____ Téléphone : _____

Titre de la personne-ressource : _____ Adresse électronique : _____

S'agit-il d'une organisation à part entière ou d'une unité (division, succursale ou filiale) rattachée à une organisation mère? Organisation à part entière Unité (division, succursale ou filiale)

S'il s'agit d'une unité, indiquez le nom et l'adresse de l'organisation mère.

Nom : _____

Adresse : _____ Ville : _____

Province : _____ Code postal : _____ Télécopieur : _____

Taille de l'organisation ou de l'unité participante (nombre d'employés):

0-49 50-100 101-249 250 et plus

Si l'organisation participante est une unité, indiquez également la taille de l'organisation mère: _____

Année de fondation de l'organisation participante (et de l'organisation mère selon le cas): _____

Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) : _____

Principaux produits et services de l'organisation participante: _____

Dans quelle catégorie posez-vous votre candidature?

Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de groupe

Grande entreprise de services, établissement ou filiale de groupe

Organisme public (ministère, société d'État, maison d'enseignement, centre hospitalier, CLSC, commission scolaire, municipalité, etc.)

* Ce nom sera diffusé dans tous les documents (certificats, rapport, etc.). Il doit correspondre à la désignation sociale de l'organisation (ex. «XYZ inc.»). Si l'organisation participante est une unité (division, succursale, filiale), ajouter le nom de cette unité après celui de l'organisation (ex. «XYZ inc. – Usine de Trois-Rivières»).

Veillez fournir les renseignements ci-dessous pour les trois dernières années et pour le Québec seulement. Si le candidat est une unité (c'est-à-dire une division, une succursale ou une filiale), veuillez fournir les renseignements pour l'unité seulement.

Trois dernières années			
Chiffre d'affaires annuel (ou charges d'exploitation, s'il y a lieu)			
Chiffre d'affaires provenant des exportations vers le Canada et les marchés internationaux, s'il y a lieu			
Nombre d'employés (à plein temps ou l'équivalent en années-personnes)			

Remarque: Ces renseignements demeureront confidentiels.

Règlements des Grands Prix québécois de la qualité

- Les candidats doivent respecter les normes, lois et règlements applicables au Québec, notamment en matière de fiscalité, de faillite, d'insolvabilité, de santé et sécurité au travail, de sécurité publique et d'environnement.
- S'il y a lieu, les candidats acceptent qu'une équipe d'évaluateurs se rende dans l'organisation ou l'unité, à une date prédéterminée, pour finaliser le dossier d'évaluation.
- Les candidats acceptent que leur dossier de candidature et ses annexes deviennent la propriété du Mouvement québécois de la qualité et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Le caractère confidentiel sera respecté en tout temps.
- Après approbation, les candidats acceptent que le comité des Grands Prix québécois de la qualité utilise toute information non confidentielle fournie, dans des documents vidéo et photographiques et des études de cas à vocation pédagogique, comme matériel de formation pour des présentations de cas, dans des publications au Québec, au Canada et à l'étranger.
- Les candidats acceptent le caractère irrévocable des décisions du jury de sélection.
- Les récipiendaires d'une distinction s'engagent à assister à la cérémonie de remise des Grands Prix, qui aura lieu à l'occasion de l'événement qualité.

Déclaration du candidat

Je, soussigné, reconnais avoir pris connaissance des règlements des Grands Prix québécois de la qualité et respecté les conditions de participation. Je certifie que les renseignements fournis dans le formulaire et le dossier de mise en candidature sont véridiques.

Candidat _____ Titre _____

Signature _____ Date _____

À QUI DOIT-ON FAIRE PARVENIR LE FORMULAIRE ET LE DOSSIER DE MISE EN CANDIDATURE ET QUELLE EST LA DATE LIMITE POUR TRANSMETTRE LES DOCUMENTS ?

Votre dossier de mise en candidature doit être transmis en 20 exemplaires paginés, reliés et expédiés par courrier recommandé, au plus tard le **mercredi 3 mars 2010**; le sceau postal fait foi de la date d'envoi. Chaque exemplaire doit porter la mention « Confidentiel ». 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 Ouest
Bureau 1710
Montréal (Québec) H2Y 1P5

Remarque: Afin d'éviter toute confusion relativement au choix du questionnaire à utiliser, nous vous demandons de nous signifier votre intention de poser votre candidature dans l'une ou l'autre des catégories avant le **mercredi 3 février 2010**, en remplissant le formulaire de mise en candidature et en nous le transmettant par télécopieur au numéro **514 866-4600**.

Vous devez vous inscrire à une séance d'information gratuite afin de faciliter la préparation de votre dossier de candidature. Adressez-vous au Mouvement québécois de la qualité ou consultez le site web du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT

Mouvement québécois de la qualité
360, rue Saint-Jacques Ouest
Bureau 1710
Montréal (Québec) H2Y 1P5

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

mqq@qualite.qc.ca
www.qualite.qc.ca

**Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation**
Direction du développement des entreprises
380, rue Saint-Antoine Ouest, 5^e étage
Montréal (Québec) H2Y 3X7

Téléphone: 514 499-6531
Télécopieur: 514 873-9912

prix.qualite@mdeie.gouv.qc.ca
www.mdeie.gouv.qc.ca/gpqq

LE MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Le Mouvement québécois de la qualité, un organisme à but non lucratif, a pour mission de contribuer à l'accroissement de la performance des organisations membres en facilitant l'évaluation et l'intégration des meilleures pratiques de gestion.

Guidé par les défis et les enjeux auxquels les gestionnaires font face, le Mouvement québécois de la qualité, de par son réseau d'experts et le recensement des façons de faire innovatrices en termes de gestion, met à la disposition des gestionnaires une panoplie de solutions à valeur ajoutée leur permettant de découvrir, d'explorer et d'approfondir leurs connaissances en matière de gestion.

Pour ce faire, le Mouvement accompagne et oriente les gestionnaires vers des modèles d'excellence. Du diagnostic aux solutions en passant par le partage des connaissances jusqu'à la reconnaissance, le Mouvement, grâce à son offre de service, indique sa volonté de les accompagner vers les sommets de l'excellence et de la réussite.

SURVOL DES SERVICES OFFERTS

Le Mouvement québécois de la qualité, présent dans la quasi-totalité des régions du Québec, voit grand pour les organisations du Québec et leur propose d'améliorer la gestion de leur performance comme source d'une plus grande compétitivité. Le Mouvement possède un important éventail d'outils, de méthodes, de techniques et de cas concrets afin d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs, qu'elles se trouvent dans les catégories PME, grande entreprise, organisme public ou OBNL et soient plus ou moins avancées dans leur démarche d'amélioration. Le Mouvement québécois de la qualité met à leur disposition une gamme élargie de produits et de services qui contribuent à orienter leur développement organisationnel.

Recherche d'information et appui à la démarche

- Service d'accompagnement QUALImètre
- Centre de documentation
- Comités d'experts
- Magazine *Forum Qualité*
- Programme de formation publique ou en entreprise
- Site des consultants
- Site offres d'emploi
- Service d'information et de recherches assistées
- Portail sur les meilleures pratiques d'affaires

Réseautage

- Événement annuel d'envergure
- Réseaux performance
- Et plus encore...

Notoriété et visibilité

- Charte québécoise de la qualité
- Certificat d'adhésion
- Grands Prix québécois de la qualité

RÉDUCTIONS ET ÉCONOMIES APPRÉCIABLES

Des réductions de 5 % à 25 % sur tous les produits et services sont offertes aux membres du Mouvement québécois de la qualité.

Le Mouvement québécois de la qualité se veut votre centre de référence stratégique en matière d'amélioration de la performance et votre partenaire de confiance pour vous guider tout au long de votre démarche d'amélioration continue.

LE FORMULAIRE DE DEMANDE DE DOCUMENTATION

Nom et prénom: _____

Titre: _____

Nom de l'organisation: _____

Adresse: _____

Ville: _____ Code postal: _____

Téléphone: _____ Télécopieur: _____

Courrier électronique: _____

J'aimerais recevoir la documentation concernant le ou les éléments suivants:

- Le formulaire d'adhésion au Mouvement québécois de la qualité comprenant tous les avantages d'être membre.**
- Le service d'accompagnement QUALImètre.**
- Le programme de formation.**

- Le formulaire d'inscription à une séance d'information sur les Grands Prix québécois de la qualité**

J'aimerais participer gratuitement à une séance d'information d'une demi-journée visant à me guider dans la préparation de mon dossier de mise en candidature aux Grands Prix québécois de la qualité.

Remarque: Vous pouvez vous procurer la documentation demandée ou vous inscrire à la séance d'information en communiquant par téléphone au **514 874-9933**, poste 221 ou par télécopieur au **514 866-4600**.

Vous pouvez consulter le site web du Mouvement québécois de la qualité à l'adresse **www.qualite.qc.ca**.

