

LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

ÉDITION
2012

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

*PME indépendante –
manufacturière ou de services
(moins de 250 employés)*

*Organisme à but non lucratif
et association*



LES GRANDS PRIX
QUÉBÉCOIS
DE LA QUALITÉ

ÉDITION
2012

**Guide et questionnaire
de mise en candidature**

*PME indépendante –
manufacturière ou de services
(moins de 250 employés)*

*Organisme à but non lucratif
et association*



MOUVEMENT
QUÉBÉCOIS
DE LA QUALITÉ

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec 

PRÉPARÉ PAR

Marie Franc

Directrice, Communications et marketing

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 2011

ISBN: 978-2-550-62019-8

© Gouvernement du Québec, 2011

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.

Le présent guide, mis au point à l'intention des PME indépendantes de moins de 250 employés et des organismes à but non lucratif (OBNL), répond à leur situation et à leurs caractéristiques particulières, tout en maintenant pour elles des critères élevés. 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 de mesurer 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 entreprises 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.

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. »

LES GAGNANTS DE 2008 À 2010

Lauréats des Grands Prix québécois de la qualité

- 2010 GE Aviation – Bromont
- 2009 Aluminerie Alouette
- 2008 Johnson & Johnson – Site de Montréal
Ordre des conseillers en ressources
humaines et en relations industrielles
agrées du Québec

Lauréats d'une Grande Mention

- 2010 Bridgestone Canada inc.
Usine de Joliette

Centre spécialisé de technologie
physique du Québec
- 2009 Héma-Québec
Groupe Novatech inc.
- 2008 Centres relation client – Banque Nationale

Lauréats d'une Mention

- 2010 Pluritec

Centre de relations clients de la CSST
- 2009 Chaussures Régence inc.
- 2008 Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais
Caisse populaire Desjardins de Farnham
Groupe Lacasse inc.
Teknika HBA

Les lauréats 2011 seront dévoilés lors de la cérémonie de remise des Grands Prix qui aura lieu le 10 novembre 2011 au Palais des congrès de Montréal.

Vous souhaitez connaître les lauréats des années antérieures à 2008? 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	11
La méthode d'évaluation	12
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

Changements importants en 2013

Le système de mesure de la performance établi par les Grands Prix québécois de la qualité correspond en tous points à celui des États-Unis: le *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Afin d'assurer une concordance avec le système américain, des changements dans certaines catégories seront apportés dans la version 2013 du questionnaire.

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;
- l'honneur d'être reçus à l'Assemblée nationale par le premier ministre 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.

Les récipiendaires d'une distinction pourront également :

- utiliser leur dossier de mise en candidature pour le soumettre 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 organisation.

CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ

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

Les entreprises 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.

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 en entreprise, 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 désireuses de **soumettre leur candidature** aux Grands Prix québécois de la qualité 2012 ont jusqu'au **jeudi 1^{er} mars 2012** 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 PME **avant le mercredi 1^{er} février 2012**, 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 19 à 27 inclusivement. **Nous vous demandons de respecter l'ordre des questions et de répondre à toutes les questions.** Nous vous suggérons également d'y 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 environ 25 pages et au maximum 55 pages en incluant les annexes. **Les pages excédentaires ne seront pas considérées lors de l'évaluation.** Votre dossier doit être présenté sur des feuilles de 8½ sur 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. Chaque exemplaire doit porter la mention « Confidentiel ». 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. Lors des séances, vous aurez accès à des exemples de dossiers de candidatures et vous bénéficierez de conseils pratiques pour la rédaction de votre dossier.

Le formulaire d'inscription aux séances d'information ainsi que le présent document et celui destiné aux grandes entreprises et organismes publics sont disponibles sur le site web du Mouvement québécois de la qualité, dont l'adresse apparaît 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. Des frais s'appliqueront si l'organisation désire des éclaircissements supplémentaires par les cogestionnaires des Grands Prix.

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: jeudi 1^{er} mars 2012)

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 2012)

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 2012)

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 29, 30 et 31 mai 2012.

N'oubliez pas de les inscrire à votre agenda.

Comité d'affidavit

Si une organisation est dans l'impossibilité de dévoiler certaines informations dans son dossier de candidature, un comité d'affidavit peut être formé afin de traiter ces données sensibles. Ce comité serait alors formé très tôt dans le processus d'évaluation et composé d'un membre de l'équipe d'évaluation, d'un membre du jury ainsi que d'un représentant du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ou du Mouvement québécois de la qualité. (Voir le formulaire de mise en candidature à la page 32.)

Attribution des Grandes Mentions par le jury (août 2012)

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 2012)

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 2012)

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.

Liste de contrôle pour la préparation du dossier

Nous avons :

- assisté à la séance d'information sur la préparation du dossier – Page 8
- vérifié que notre organisation se présente dans la catégorie appropriée – Page 6
- envoyé le formulaire de mise en candidature avant le mercredi 1^{er} février 2012 – Page 31
- indiqué sur le formulaire de mise en candidature la nécessité de former un comité d'affidavit afin de traiter des données sensibles lors de la visite en entreprise – 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 30 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 portant la mention « Confidentiel ») à temps pour le 1^{er} mars 2012.
- envoyé le dossier 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

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**.

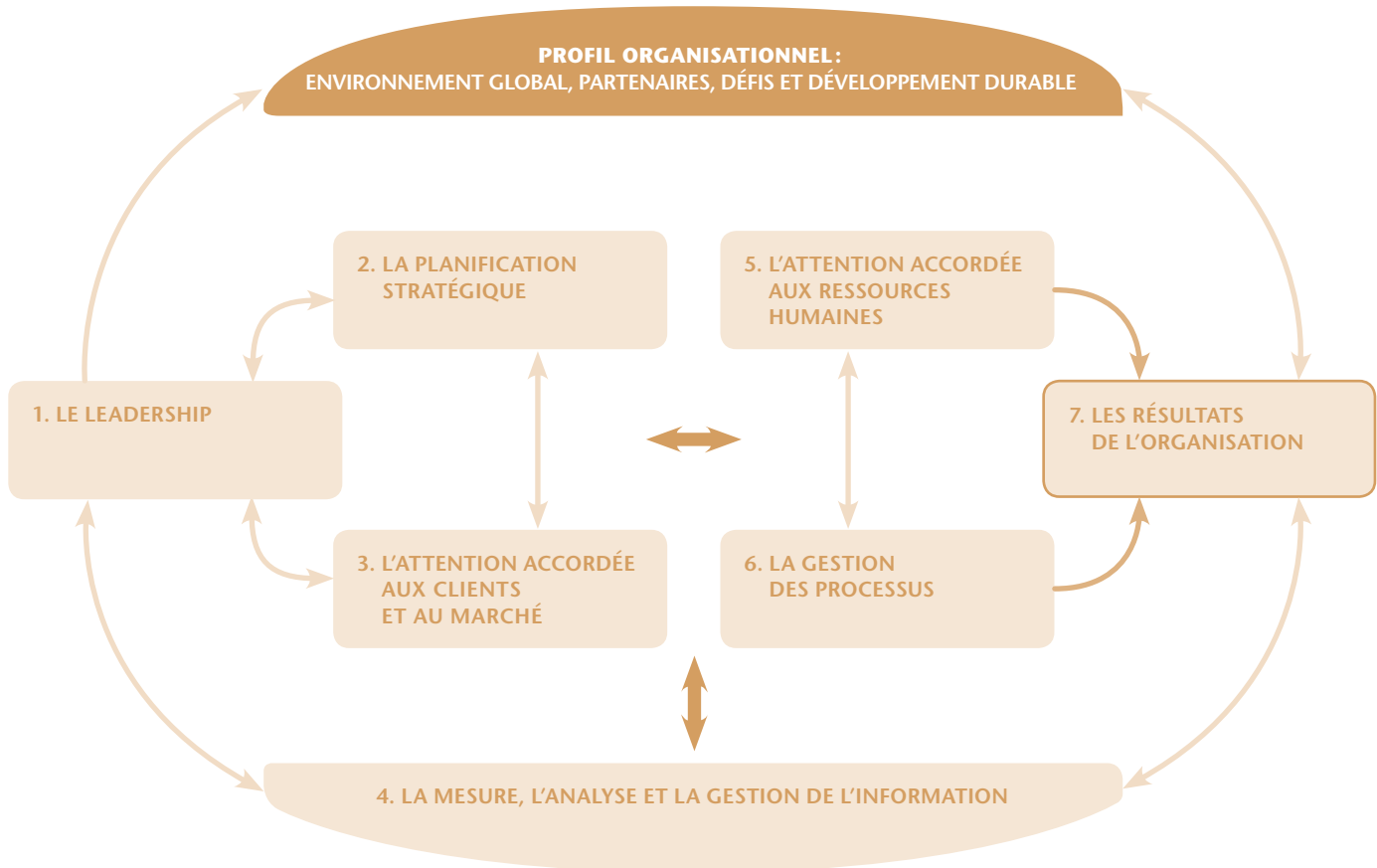
Le modèle ci-dessous présente cet alignement.

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 pointes.

Conservez ce modèle à titre de référence.



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 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*: le terme *déploiement* désigne l'étendue de l'application des approches utilisées. Le déploiement est évalué selon les critères ci-dessous:
 - 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 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*: 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.

Prenez note que la taille de l'organisation est un facteur important que les évaluateurs considèrent lors de l'évaluation de votre dossier. Ceux-ci tiendront compte également de votre situation et de vos caractéristiques particulières.

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%, 5 % ou 10%	Aucune indication d'approche systématique	Approche peu ou pas déployée	Recherche d'amélioration non perceptible	Unités de travail fonctionnant de manière dispersée , au gré des événements, sans cohésion
15 %, 20%, 25 % ou 30 %	Début d'approche systématique à l'égard d'exigences de base	Approche aux premières étapes de déploiement dans la plupart des secteurs ou unités de travail	Améliorations apportées en mode réaction	Unités de travail fonctionnant en mode silos
35 %, 40%, 45 % ou 50 %	Approche systématique à l'égard d'exigences de base	Approche déployée dans certains secteurs et aux premières étapes de déploiement dans d'autres	Émergence d'une orientation en matière d' amélioration continue Certaines améliorations encore apportées en mode réaction	Alignement organisationnel se mettant en place, mais principalement par la recherche de solutions aux problèmes communs
55 %, 60%, 65 % ou 70 %	Approche systématique et efficace à l'égard de la majorité des exigences de base	Approche bien déployée , mais l'étendue du déploiement peut varier	Début d'approche systématique pour évaluer et améliorer les processus clés	Début d'alignement de l'approche avec les besoins fondamentaux*
75 %, 80%, 85 % ou 90 %	Approche systématique et efficace répondant à presque toutes les exigences	Approche bien déployée, sans faiblesse ou écart significatif	Approche systématique d'évaluation et d'amélioration basée sur les faits Quelques apprentissages, incluant l' innovation	Alignement de l'approche avec les besoins fondamentaux*
95 % ou 100 %	Approche systématique et efficace répondant parfaitement à toutes les exigences	Approche entièrement déployée, sans aucune faiblesse ou aucun écart, dans tous les secteurs ou unités de travail	Évaluation et amélioration systématiques utilisées comme outils de gestion clés L'amélioration et l'innovation résultent de la mise en commun des apprentissages	Approche 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 %, 5 % ou 10 %	Aucun indicateur ou résultats faibles	Aucun indicateur de tendance ou tendances principalement défavorables	Voir note*	Aucun résultat
15 %, 20 %, 25 % ou 30 %	Quelques résultats, quelques bonnes performances	Peu d'indicateurs de tendance ou quelques tendances défavorables	Voir note*	Résultats pour quelques secteurs
35 %, 40 %, 45 % ou 50 %	Plusieurs bons niveaux de performance	Plusieurs indicateurs de tendance, dont plusieurs démontrent des tendances positives	Absence de données comparatives	Résultats pour quelques secteurs importants**
55 %, 60 %, 65 % ou 70 %	Bons niveaux de performance pour la plupart des sujets ou tendance à l'amélioration	Présence de tendances positives à l'égard d'éléments importants**	Quelques données comparatives en émergence	Résultats pour plusieurs secteurs importants**
75 %, 80 %, 85 % ou 90 %	Niveaux de performance de bons à excellents pour la plupart des sujets	Pour la plupart des tendances, il y a amélioration ou maintien des performances à l'égard de plusieurs éléments importants**	Plusieurs données comparatives dont certaines affichent de bons résultats	Résultats de performance organisationnelle pour la plupart des exigences reliées aux clients , au marché , aux processus
95 % ou 100 %	Excellents niveaux de performance pour la plupart des sujets	Amélioration ou maintien des performances à l'égard de tous les éléments importants**	Bons résultats (données comparatives et/ou balisage) Leadership dans certaines aspects du secteur d'activité	Résultats de performance organisationnelle pour la plupart des exigences reliées aux clients , au marché , aux processus et aux plans d'action , incluant des prévisions de performances futures

© Mouvement québécois de la qualité, 2008

* En matière de performance comparative, les exigences sont moins élevées pour les PME que pour les grandes entreprises. Par conséquent, en l'absence de telles données, le pointage commence à 35 %, afin de ne pas pénaliser les PME.

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

LES GRANDS PRIX

QUÉBÉCOIS

DE LA QUALITÉ

ÉDITION
2012

LE QUESTIONNAIRE

UN QUESTIONNAIRE EN SEPT SECTIONS

Le questionnaire des pages 19 à 27 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
Section 1 Le leadership	120
Section 2 La planification stratégique	85
Section 3 L'attention accordée aux clients et au marché	85
Section 4 La mesure, l'analyse et la gestion de l'information	90
Section 5 L'attention accordée aux ressources humaines	85
Section 6 La gestion des processus	85
Section 7 Les résultats de l'organisation	450
Total :	1 000 points

QUELQUES CONSEILS GÉNÉRAUX POUR L'ÉLABORATION DE VOTRE DOSSIER

Répondre en fonction de votre type d'organisation

Dans chacune des sections, nous vous fournissons quelques questions guides afin de faciliter votre démonstration. Des exemples de sujets à aborder sont aussi proposés. Le guide et le questionnaire de mise en candidature des Grands Prix sont

conçus pour permettre l'évaluation de tout système de gestion, quel que soit le type d'organisation. Les questions ont été choisies en fonction de leur pertinence pour la quasi-totalité des organisations.

Concrètement, cela signifie que l'importance à accorder à chacune des questions ne sera pas la même pour toutes les entreprises, ni pour des organisations similaires ou œuvrant dans le même secteur.

De plus, il est possible que certaines questions ne s'appliquent pas parfaitement à votre organisation. En pareil cas, nous vous demandons de décrire le mieux possible la situation telle qu'elle se présente chez vous. **Cependant, vous devez respecter l'ordre et la structure du questionnaire lors de la rédaction de votre dossier (évittez de fusionner les réponses à plusieurs questions différentes).**

Présenter des faits

Lors de l'évaluation, le jury et les évaluateurs tiendront compte des particularités de chacune des organisations candidates. Nous vous demandons de répondre de la manière la plus concrète possible aux questions, lesquelles ont pour objet de mieux vous faire connaître. **Il est important de présenter, pour chaque élément, des faits observables qui appuient vos affirmations, car les évaluateurs se basent sur ces faits, et ce, particulièrement dans la section des résultats, qui nécessite la présentation de données et d'informations chiffrées.**

Nous vous suggérons de lire l'ensemble du questionnaire avant de commencer à y répondre et de ne pas hésiter à communiquer – sous forme de schémas, de tableaux et de graphiques – les processus utilisés et les résultats obtenus, car ils rendent souvent l'information plus claire. Assurez-vous que les tableaux et les graphiques sont clairs et lisibles.

LE PORTRAIT DE VOTRE ORGANISATION

Afin de bien vous faire connaître, répondez de la manière la plus concrète et la plus claire possible aux questions de la présente page.

Qui êtes-vous? Veuillez 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 et son appartenance à un groupe, s'il y a lieu. Nous vous demandons d'indiquer le nombre exact d'employés, de fournir un organigramme et de préciser les principales fonctions assurées par la structure à laquelle vous êtes lié.

Que faites-vous? Veuillez inclure dans votre texte votre mission et 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 tels que les technologies, les exportations, le 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. Inscrivez le nom de la personne responsable de la qualité et à qui cette dernière rend compte.

Quels sont vos défis actuels? Veuillez inclure dans votre texte l'ensemble des éléments suivants :

Vos enjeux stratégiques, vos partenariats et les caractéristiques de la concurrence. 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 inspirent, orientent et appuient les démarches d'amélioration de la performance et leur déploiement et comment ils s'acquittent de leurs responsabilités éthiques, légales et sociales.

- 1. Comment la direction a-t-elle défini des orientations et des objectifs d'excellence pour répondre aux attentes exprimées par les clients, les employés, les propriétaires, les différents partenaires et la communauté, et comment démontre-t-elle son engagement vis-à-vis de ses objectifs ?**

Par exemple, vous pouvez décrire la mobilisation des employés autour d'objectifs élevés et de valeurs proposés par la direction; les mesures utilisées par les dirigeants pour déterminer et communiquer leurs valeurs et assurer l'innovation et la réussite des démarches qualité; le style de leadership et de communication, etc.

- 2. Comment la direction développe-t-elle une culture axée sur l'amélioration, la performance et le développement des compétences ?**

Par exemple, vous pouvez décrire les interventions de reconnaissance et d'encouragement de la direction; le leadership personnel des membres de la direction; l'intérêt de la direction pour l'expérimentation; l'apprentissage et la formation de la relève, etc.

- 3. Comment la direction maintient-elle un équilibre entre les exigences des clients, les besoins des employés et les objectifs de l'organisation dans la détermination de ses cibles de performance ?**

Par exemple, vous pouvez décrire les évaluations de performance et l'écoute manifestée par la direction à l'égard des employés, des clients et des partenaires, etc.

- 4. Comment la direction assume-t-elle ses responsabilités éthiques et légales? Comment votre organisation s'assure-t-elle de gérer les retombées de ses activités sur son environnement et sur la société, et de contribuer au développement de sa communauté ?**

Exemples de ce que vous pouvez décrire: moyens mis en œuvre pour assurer l'imputabilité financière; évaluation des dirigeants et du conseil d'administration; principaux domaines de responsabilité sociale auxquels l'organisation contribue, tels les appuis à la communauté, les systèmes de gestion des risques, les gestes de transparence et l'écoute des préoccupations de la société; actions mises en œuvre pour assurer un développement durable par la gestion environnementale ainsi que par le développement économique et social du milieu, etc.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Dans cette section, expliquez comment votre organisation élabore ses stratégies et plans d'affaires, les améliore et les traduit en objectifs clés auxquels chaque service peut se rallier.

- 1. Comment la planification tient-elle compte des éléments suivants: besoins de la clientèle; environnement concurrentiel; risques financiers et autres; ressources humaines; changements technologiques; capacités de l'organisation, des fournisseurs et des partenaires; attentes de la société?**

Par exemple, vous pouvez décrire vos démarches de planification, vos principaux défis et les stratégies définies pour les réaliser (nouvelles gammes de produits et services, percée de nouveaux marchés, partenariats, nouvelles initiatives de recherche et de développement, votre vision de l'avenir, etc.).

- 2. Comment les orientations stratégiques sont-elles traduites en objectifs concrets et plans d'action pour chacune des unités de votre organisation? Comment les employés, les clients et les fournisseurs contribuent-ils à la définition des objectifs? Comment assure-t-on la cohérence des plans avec les défis de l'organisation?**

Par exemple, vous pouvez décrire les objectifs de croissance et d'amélioration de la performance; les mécanismes de communication; la contribution de chaque unité à la réalisation des plans; la participation de vos fournisseurs à la réalisation de vos plans et à la connaissance de votre environnement; la cohérence des efforts d'amélioration; les moyens mis en place pour apporter les changements nécessaires lors de la mise en œuvre; la fréquence de l'évaluation des objectifs; les innovations prévues, etc.

- 3. Quelles mesures de performance avez-vous déterminées pour assurer l'atteinte de vos objectifs?**

Par exemple, vous pouvez décrire les indicateurs choisis pour les différentes unités de l'organisation, pour les différents processus et pour les fournisseurs. De plus, vous pouvez faire état des progrès prévus à court, moyen et long termes, etc.

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX CLIENTS ET AU MARCHÉ

Dans cette section, faites ressortir les moyens que vous utilisez pour cerner les besoins de votre clientèle actuelle et potentielle. Décrivez également les moyens que vous mettez en place pour développer vos relations avec celle-ci dans le but de l'accroître, de la satisfaire et de la fidéliser.

1. Quels moyens votre organisation utilise-t-elle pour connaître les besoins et les attentes de ses clientèles, les caractéristiques de ses marchés actuels et de ceux qu'elle veut atteindre ?

Par exemple, vous pouvez décrire vos méthodes de collecte d'information (sondage, analyse de marché, etc.), les exigences clés qui ressortent de l'information recueillie, le type d'information recherché, l'objectivité et la validité des méthodes choisies, les stratégies d'écoute des clients, l'évaluation et l'amélioration des méthodes utilisées, etc.

2. Comment votre organisation assure-t-elle le développement de relations avec ses clients afin de favoriser les achats, la fidélité et les références positives ?

Par exemple, vous pouvez décrire les méthodes utilisées pour : susciter la rétroaction ; assurer le regroupement des renseignements reçus ; entrer en contact avec de nouvelles clientèles ; résoudre les problèmes identifiés et gérer les plaintes ; évaluer et améliorer les méthodes utilisées, etc.

3. Comment votre organisation détermine-t-elle la satisfaction et la non-satisfaction de ses clients et comment utilise-t-elle ces renseignements ?

Par exemple, vous pouvez décrire les suivis que vous faites auprès des clients pour recevoir une rétroaction rapide, l'utilisation des comptes clients et des registres des plaintes, le traitement de l'information en provenance des clients et, enfin, son utilisation pour la prise de décisions et l'amélioration des processus internes, etc.

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

Dans cette section, présentez les systèmes mis en place pour recueillir, sélectionner, gérer et diffuser aux groupes concernés les renseignements utiles à l'amélioration de la performance de votre organisation.

1. Comment votre organisation s'assure-t-elle de l'utilité des données recueillies au sujet des opérations et de ses résultats ?

Par exemple, vous pouvez décrire ce que vous avez mis en œuvre pour assurer : la fiabilité des données, la rapidité d'accès à l'information (notamment en cas d'urgence et de crise), la régularité des mises à jour, la pertinence des indicateurs et des renseignements recueillis (notamment sur la concurrence) ainsi que l'intégration de ces informations aux besoins d'évolution, etc.

2. Comment votre organisation analyse-t-elle les données recueillies pour améliorer sa performance ?

Par exemple, vous pouvez décrire ce qui est mis en place pour que ces données vous aident à évaluer la satisfaction des clients, l'évolution des marchés, les rendements opérationnels et financiers obtenus, le climat organisationnel, les orientations possibles, les capacités de votre organisation, sa compétitivité, les possibilités d'innovation, etc.

3. Comment votre organisation utilise-t-elle les résultats de ses analyses pour s'améliorer ?

Par exemple, vous pouvez décrire comment ces données sont intégrées à la planification, à l'établissement des priorités, aux choix de nouvelles orientations, à la gestion et à l'amélioration des processus. Vous pouvez également expliquer comment cette information est diffusée auprès de tous ceux qui en ont besoin pour orienter et définir leurs actions, etc.

4. Comment votre organisation diffuse-t-elle les données recueillies pour accroître les savoirs de ses employés, clients, fournisseurs et partenaires ?

Par exemple, vous pouvez décrire les activités de transmission et de mise en commun de l'information de même que les systèmes mis en place pour les améliorer, etc.

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, montrez comment votre organisation favorise le bien-être et le développement de ses ressources humaines et intègre la croissance personnelle et professionnelle des individus à ses objectifs de développement et de rendement.

- 1. Comment la gestion et l'organisation du travail favorisent-elles l'initiative et la responsabilisation? Comment favorisent-elles une réponse rapide à des exigences nouvelles et développent-elles la collaboration, la flexibilité, l'innovation, l'attention portée aux besoins des clients, l'acquisition et le partage des compétences?**

Par exemple, vous pouvez décrire le fonctionnement des équipes de travail, la participation des employés aux améliorations, la répartition des responsabilités, la collaboration patronale-syndicale, etc.

- 2. Les politiques de gestion des ressources humaines contribuent-elles à l'atteinte des objectifs de votre organisation? Ces politiques sont-elles évaluées et améliorées régulièrement?**

Exemples de ce que vous pouvez décrire: recrutement, conception des tâches, rémunération, rendement, reconnaissance, mécanismes de supervision, gestion de la diversité, etc.

- 3. Comment votre organisation favorise-t-elle le développement du potentiel de ses employés et leur adaptation aux changements?**

Par exemple, vous pouvez décrire les programmes de formation et de perfectionnement, les moyens utilisés pour améliorer les compétences dans le cadre du travail, le partage des compétences à l'intérieur des équipes de travail, l'identification des besoins de formation, l'évaluation des formations, etc.

- 4. Que fait votre organisation pour assurer le bien-être et la satisfaction de ses employés?**

Par exemple, vous pouvez décrire les programmes de santé et de sécurité au travail, les améliorations ergonomiques, les congés spéciaux, la collaboration à la résolution de problèmes, le climat des équipes de travail, la qualité de l'encadrement, la réponse donnée à des besoins de certaines catégories de personnel, etc.

- 5. Comment les pratiques concernant la gestion des ressources humaines sont-elles alignées avec les objectifs de votre organisation?**

Exemples de ce que vous pouvez décrire : moyens utilisés pour axer les activités de formation sur les besoins futurs de l'organisation; partage des savoirs entre les employés qui prendront leur retraite et les employés plus jeunes; programmes d'intéressement favorisant l'atteinte d'objectifs organisationnels, etc.

LA GESTION DES PROCESSUS

Dans cette section, démontrez comment la gestion de l'ensemble des processus contribue à l'atteinte de vos objectifs de performance.

1. Comment votre organisation gère-t-elle l'ensemble des processus afin de concevoir, de développer, de produire et de livrer des produits et services créant de la valeur* ?

Par exemple, vous pouvez décrire : la manière dont s'intègrent les exigences de la conception, du développement, de la production et de la mise en marché ; la réduction du temps de développement et d'amélioration des produits ; les adaptations dues à l'écoute de la clientèle ; la prévention des défauts et la réduction des retours et des coûts associés, etc.

2. Comment votre organisation porte-t-elle attention à certains processus particulièrement stratégiques qui créent de la valeur et assurent son développement ou son succès ?

Par exemple, vous pouvez décrire un ou plusieurs processus particulièrement importants pour le succès de votre type d'organisation à l'étape actuelle de son développement (partenariats, innovation, relations avec la clientèle, exportations, etc.). Vous pouvez également indiquer comment ces processus sont déterminés, développés et mis en place et comment ils ont un effet sur vos clients et sur vos produits et services, etc.

3. Comment les processus de soutien contribuent-ils à l'atteinte des objectifs de qualité et de performance de votre organisation ?

Par exemple, vous pouvez décrire les relations clients-fournisseurs internes concernant les services administratifs, informatiques et autres, de même que l'évaluation et le contrôle des coûts de ces services, etc.

4. Comment votre organisation communique-t-elle ses exigences de qualité à l'interne comme auprès de ses fournisseurs ?

Par exemple, vous pouvez décrire l'information transmise et sollicitée, les mesures, les indicateurs, le type d'ententes établies avec les fournisseurs, les visites, les audits, etc.

5. De quelle manière votre organisation améliore-t-elle ses processus dans l'ensemble de ses unités et comment les apprentissages sont-ils partagés entre les unités ?

Par exemple, vous pouvez décrire les pratiques d'assurance qualité et d'amélioration continue (ISO 9001, HACCP, CMMI, QS 9000, ISO 26000, ISO 14001, OHSAS, etc.), la détermination d'objectifs de performance, les activités de coaching, etc.

ATTENTION :

Nous vous suggérons d'inclure des schémas qui permettent de visualiser les processus.

* 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

Dans cette section, présentez les résultats de votre organisation en ce qui concerne la qualité des produits et services, la satisfaction de la clientèle, la performance financière, la performance sur les marchés, la gestion des ressources humaines, les opérations, l'atteinte de vos objectifs généraux et la prise en charge de vos responsabilités sociales et citoyennes.

ATTENTION :

Vous devez inclure des graphiques et des tableaux pour mettre vos résultats en valeur. Ces données doivent couvrir au minimum les trois dernières années et doivent être lisibles.

Il est fortement recommandé de présenter tout l'historique que vous êtes en mesure de retracer. Il est important que les résultats obtenus puissent être reliés aux pratiques mises en place et dont vous avez fait état dans les sections précédentes.

- 1. À l'aide d'indicateurs clés, montrez les résultats obtenus par votre organisation concernant les performances liées aux caractéristiques de vos produits et services que vos clients trouvent importantes. (100 points)**

Par exemple, vous pouvez utiliser des indicateurs qui démontrent l'amélioration de la durabilité d'un produit ou la rapidité d'un service. Choisissez des indicateurs qui concernent les exigences des clients quant à vos principaux produits ou services.

- 2. À l'aide d'indicateurs clés, montrez les résultats obtenus par votre organisation quant à la satisfaction de ses clients et à la perception que ces derniers ont de vos produits et services. (70 points)**

Par exemple, vous pouvez utiliser des indicateurs qui démontrent les niveaux de satisfaction ou d'insatisfaction de vos clients, les taux de rétention ou de fidélité, les plaintes, les commentaires et les réclamations de vos clients, les taux de retour, etc.

ATTENTION :

Les résultats présentés dans les questions 1 et 2 doivent notamment être en relation avec la section 3.

- 3. À l'aide d'indicateurs clés, montrez la performance de votre organisation quant à ses résultats financiers, à sa profitabilité ainsi qu'à sa performance sur les marchés. (70 points)**

Par exemple, vous pouvez utiliser des indicateurs qui démontrent : l'évolution de vos profits ; le rendement de l'avoir ; le bénéfice brut ou le bénéfice d'exploitation ; l'avoir net ; l'évolution de vos parts de marché et de votre positionnement dans le marché ; la création et la pénétration de nouveaux marchés, etc.

LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

4. **À l'aide d'indicateurs clés, montrez la performance de votre organisation quant aux résultats de la gestion des ressources humaines. (70 points)**

Par exemple, vous pouvez utiliser des indicateurs tels que les niveaux de satisfaction et de bien-être de vos employés, le taux de roulement, le nombre de griefs, le taux d'absentéisme, le nombre de suggestions d'amélioration, l'évolution des compétences internes, l'évolution de l'efficacité du travail, etc.

ATTENTION :

Les résultats présentés dans la question 4 doivent notamment être en relation avec la section 5.

5. **À l'aide d'indicateurs clés, montrez la performance de votre organisation en ce qui a trait à ses résultats opérationnels et à la performance de ses processus. (70 points)**

Par exemple, pour ce qui est de vos opérations, vous pouvez utiliser des indicateurs qui démontrent la productivité, la réduction des coûts, la réduction des pertes, les temps d'exécution, la gestion de vos fournisseurs, votre capacité de réaction, etc.

ATTENTION :

Les résultats présentés dans la question 5 doivent notamment être en relation avec la section 6.

6. **À l'aide d'indicateurs clés, montrez les résultats obtenus par votre organisation concernant son leadership et ses responsabilités sociales. (70 points)**

Par exemple, vous pouvez utiliser des indicateurs qui démontrent les résultats de votre planification, votre 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.), la confiance manifestée envers la haute direction, votre imputabilité financière, le recyclage, la gestion des déchets, votre soutien à la communauté, etc.

ATTENTION :

Les résultats présentés dans la question 6 doivent notamment être 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'entreprise. 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'entreprise 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 2012

Veillez remplir ce formulaire en caractères d'imprimerie et le transmettre par télécopieur au 514 866-4600 avant le mercredi 1^{er} février 2012. Joignez un organigramme au présent formulaire.

Renseignements sur l'organisation qui pose sa candidature

Nom de l'organisation¹: _____

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: _____

Année de fondation: _____ Taille de l'organisation (nombre d'employés) 0-49 50-100 101-249

Numéro d'entreprise du Québec (NEQ): _____

Principaux produits et services: _____

Dans quelle catégorie posez-vous votre candidature?

PME manufacturière indépendante (moins de 250 employés) PME de services indépendante (moins de 250 employés) Organisme à but non lucratif et association

Remarque: Sont considérées PME les entreprises de moins de 250 employés sans lien de **gouvernance** ou de **dépendance** avec une grande entreprise.

Qui êtes-vous?

Statut juridique de l'organisation² _____ Raison sociale³ _____

Noms des dirigeants: _____ Principaux actionnaires: _____

Est-ce que votre organisation fait partie d'un groupe? oui non

Si oui, précisez les principales fonctions assurées par la structure à laquelle vous êtes liés: _____

Si oui, indiquez le nombre total d'employés faisant partie du groupe (en incluant votre organisation): _____

1 Appellation commerciale sous laquelle l'organisation exerce ses activités. Ce nom sera diffusé dans tous les documents (certificats, rapport, etc.). 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»).

2 Par exemple: fiducie, organisme sans but lucratif, société, société de personnes, travailleur autonome, etc.

3 Désignation juridique officielle de l'organisation (elle peut être identique à l'appellation commerciale).

Veuillez fournir les renseignements ci-dessous pour les trois dernières années.

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, à une date prédéterminée, pour finaliser l'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 et à faire la promotion de leur distinction auprès de leur clientèle.

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 _____

Note: Si votre organisation est dans l'impossibilité de dévoiler certaines informations dans son dossier de candidature, un comité d'affidavit peut être formé afin de traiter ces données sensibles lors de la visite de votre entreprise. Ce comité serait alors formé très tôt dans le processus d'évaluation et composé d'un membre de l'équipe d'évaluation, d'un membre du jury ainsi que d'un représentant du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ou du Mouvement québécois de la qualité.

Désirez-vous que nous formions un comité d'affidavit en vue de la visite de votre organisation? oui non

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 jeudi 1^{er} mars 2012**; 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 1^{er} février 2012**, 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 www.qualite.qc.ca et cliquez sur « Grands Prix ».

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

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 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 connaissances
- Comités d'experts
- Magazine *Forum Qualité*
- Parcours de performance
- 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

- Salon sur les meilleures pratiques d'affaires
- 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: _____

Nombre d'employés: _____ Secteur d'activité: _____

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**.

