

AVANT-PROPOS

Pour s'améliorer, il faut avoir une bonne connaissance de ses forces et de ses faiblesses. On ne peut s'améliorer si l'on ne sait pas exactement où l'on se situe. Pour faire le bon choix des actions à entreprendre, la direction d'une organisation doit poser un diagnostic clair et précis de celle-ci.

Afin d'aider les organisations à établir ce diagnostic, le Mouvement québécois de la qualité propose, depuis 1994, le QUALImètre, lequel permet aux établissements comme le vôtre d'évaluer leur performance en matière de qualité et de meilleures pratiques d'affaires.

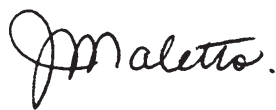
Conçu pour être en phase avec le référentiel américain The Malcolm Baldrige National Quality Award, la cinquième édition du QUALImètre tient compte des réalités émergentes auxquelles font face autant les organisations québécoises et canadiennes qu'américaines.

Grâce à cet outil de classe mondiale, non seulement pourrez-vous obtenir un bilan de santé rigoureux de tous les aspects de votre gestion et vous comparer aux meilleurs, mais vous entreprendrez également un voyage exaltant vers un système d'amélioration de la performance de votre organisation. Le chemin que vous parcourrez et que nous considérerons comme votre voyage qualité est aussi important que les résultats que vous obtiendrez.

Le Mouvement a édifié, à partir de l'expérience des meilleures organisations, une somme de connaissances que nous sommes fiers de mettre à votre disposition. Cet outil s'inscrit parfaitement dans sa mission, qui est de contribuer à l'accroissement de la performance des organisations membres du Mouvement en facilitant leur évaluation et leur intégration des meilleures pratiques de gestion.

Nous vous souhaitons bonne route sur le chemin de l'amélioration continue et nous sommes heureux de vous y accompagner !

La directrice générale du Mouvement québécois de la qualité,



Johanne Maletto

QU'EST-CE QUE LE QUALIMÈTRE ?

UN OUTIL DE CLASSE MONDIALE

Adapté du référentiel américain The Malcolm Baldrige National Quality Award, le QUALimètre est un outil de diagnostic de classe mondiale qui permet aux organisations québécoises de comparer leurs pratiques avec celles des meilleures organisations à travers le monde. Il vise à scruter l'organisation afin de détecter ses forces et les éléments à améliorer, même si ces derniers sont très subtils, car ce seront eux qui feront la différence dans la compétition internationale.

UN OUTIL D'ANALYSE SYSTÉMIQUE

Alors que d'autres outils de diagnostic divisent l'organisation en silos pour analyser chacun d'eux, le QUALimètre propose une structure d'analyse systémique, soit un système orienté vers les résultats. Si la valeur accordée à ces derniers est considérable, les pratiques qui y mènent ainsi que leur déploiement dans l'ensemble de l'organisation sont passés en revue, ce qui permet d'assurer le maintien des résultats. Sa structure rend le QUALimètre pertinent pour tous les types d'organisations ou d'organismes, quel que soit leur domaine ou leur taille.

LE QUALIMÈTRE À LA BASE DES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Depuis le 1^{er} octobre 1998, le QUALimètre sert de référentiel pour les Grands Prix québécois de la qualité. Ces prix, remis par le premier ministre du Québec, 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.

« Il existe de nombreux modèles pour l'autoévaluation des organismes selon des critères de système de management de la qualité. Les modèles le plus largement reconnus et utilisés sont des modèles nationaux et régionaux d'attribution de prix de la qualité, également appelés modèles d'excellence organisationnels. »

Source : ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. Norme internationale ISO 9004, p. 48.

La démarche d'autoévaluation selon ISO 9004 : « ...ne se substitue ni aux audits internes du système de management de la qualité ni à l'utilisation de modèles d'attribution de prix qualité existants ».

Source : ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. Norme internationale ISO 9004, p. 48.

COMMENT LE QUALIMÈTRE A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Cet outil québécois a vu le jour grâce à l'initiative du milieu des affaires et du gouvernement du Québec. Le Mouvement québécois de la qualité¹ est responsable de son évolution et de sa mise en marché depuis 1994. De ce fait, nous sommes entourés d'un réseau d'experts, de consultants, d'universitaires, de praticiens et de cadres, qui s'assurent de l'exactitude de l'outil et veillent à son évaluation continue. De plus, nous entretenons des liens étroits avec des organismes internationaux similaires, tels que ceux du Canada, de l'Europe, du Japon et, bien sûr, des États-Unis. Tous ces organismes contribuent à promouvoir la qualité dans les pratiques d'affaires.

Deux versions du QUALImètre sont offertes aux organisations. Vous avez en main la version intégrale, soit la plus élaborée, qui compte 168 questions permettant de tracer un portrait précis des forces et des points à améliorer. La version express est simplifiée et comporte 56 questions concentrées sur les pratiques essentielles de la gestion de la performance.

À QUOI PEUT VOUS SERVIR LE QUALIMÈTRE ?

- À établir le diagnostic de votre organisation
 - ✓ Le QUALImètre vous permet de mesurer les efforts et les résultats de votre organisation dans l'ensemble des volets de votre gestion.
- À développer une vision commune de votre situation
 - ✓ Le QUALImètre favorise une réflexion de groupe sur la situation de votre organisation et jette les bases d'une action commune.
- À repérer vos forces et les opportunités d'amélioration
 - ✓ Le QUALImètre guide la recherche et attire l'attention sur les éléments à mettre en valeur ou à modifier pour développer la compétitivité de votre organisation.
- À comparer votre organisation (benchmarking)
 - ✓ Le QUALImètre propose des éléments d'évaluation qui guident la comparaison avec des organisations similaires de classe mondiale.
- À élaborer un plan d'amélioration continue
 - ✓ Le QUALImètre mène par étapes au choix des pistes d'amélioration les plus stratégiques pour votre organisation.
- À choisir les bons outils d'amélioration de la performance
 - ✓ Le QUALImètre facilite le choix des solutions et des outils les plus utiles pour mettre en œuvre un système d'amélioration de la performance.
- À soutenir la communication à l'intérieur de votre organisation
 - ✓ Le QUALImètre mobilise vos équipes de travail et prépare l'action concertée.

¹ L'outil QUALImètre est exclusif au Mouvement québécois de la qualité

COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE DE VOTRE ORGANISATION AVEC LE QUALIMÈTRE ?

Avant d'engager ce processus, il est important d'identifier les personnes qui seront porteuses du projet QUALImètre. Par la suite, deux avenues s'offrent aux organisations :

1. Formation d'un facilitateur QUALImètre interne

Les maîtres facilitateurs forment les facilitateurs QUALImètre internes. Ces derniers sont formés pour planifier et réaliser une démarche QUALImètre. À la suite de cette formation, ils comprennent comment intervenir de façon appropriée auprès d'équipes de travail, tout en assurant l'utilisation adéquate de la méthode et des outils afin de guider leur organisation vers l'atteinte des objectifs de cette démarche.

2. Service d'accompagnement QUALImètre

Ce service d'accompagnement est une approche exclusive mise de l'avant par le Mouvement québécois de la qualité. Il se distingue de la formule précédente du fait que les maîtres facilitateurs assurent un encadrement et une intervention hautement personnalisés de la démarche QUALImètre dans l'organisation.

L'intervention des maîtres facilitateurs peut se faire selon deux formules :

■ La formule autoévaluation

Le maître facilitateur agit à titre de spécialiste du processus et il facilite la démarche. Ses principales responsabilités sont d'accompagner et de guider la direction, d'animer les ateliers de travail et d'aider l'organisation à déterminer ses forces et ses faiblesses. Si la direction souhaite se situer sur l'échelle de pointage du QUALImètre, le maître facilitateur simplifiera cette activité en aidant le groupe à utiliser adéquatement les grilles à cet effet. Le pointage obtenu par consensus est entériné par les maîtres facilitateurs du Mouvement québécois de la qualité.

■ La formule audit

Le maître facilitateur agit à titre de spécialiste technique externe. Ses principales responsabilités sont d'effectuer une collecte de données à l'aide d'entrevues et de recherches documentaires, d'analyser l'information recueillie et de dégager les forces et les pistes d'amélioration ainsi que le pointage obtenu à la lumière du système d'évaluation.

QU'EST-CE QU'UN FACILITATEUR QUALIMÈTRE INTERNE ET UN MAÎTRE FACILITATEUR ?

Un facilitateur QUALImètre interne est un agent de changement qui souhaite conduire un exercice QUALImètre dans son organisation. Il est soit un responsable qualité ou un membre de l'équipe de direction de l'organisation qui a suivi avec succès la formation de facilitateur QUALImètre interne du Mouvement québécois de la qualité.

Un maître facilitateur est un expert du QUALImètre ayant reçu l'autorisation du Mouvement québécois de la qualité d'agir en son nom et de porter ce titre. Celui-ci forme les facilitateurs QUALImètre internes sur l'utilisation de l'outil, puis les accompagne et les appuie lorsqu'ils conduisent un exercice QUALImètre dans leur organisation. Les maîtres facilitateurs sont également en mesure de conduire des audits dans les organisations. Ils sont soumis à des règles de déontologie et de confidentialité rigoureuses.

Tous travaillent dans le même sens et participent au développement de démarches d'amélioration de la performance. Les objectifs sont les mêmes pour tous : évaluer, comparer et améliorer.

À savoir...

Le QUALImètre est la propriété intellectuelle du Mouvement québécois de la qualité. Il n'est pas permis de photocopier ou de distribuer ce document en plusieurs exemplaires sans avoir reconnu et payé les droits d'auteur.

Le QUALImètre est remis seulement aux individus qui suivent la formation complète en cette matière.

SYSTÈME D'ÉVALUATION

Le pointage utilisé 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.

Processus

La dimension « processus » concerne les méthodes utilisées par l'organisation, que cette dernière améliore en fonction des catégories du QUALImètre. Quatre éléments sont utilisés pour faciliter l'évaluation : approche, déploiement, apprentissage et intégration.

Par « approche », on entend :

- les méthodes utilisées pour réaliser les processus;
- la pertinence de ces méthodes à l'égard des sujets abordés;
- l'utilisation efficace de ces méthodes;
- la mesure dans laquelle l'approche peut s'appliquer de manière régulière et se fonde sur des données et des informations fiables.

Par « déploiement », on entend :

- l'application de l'approche en fonction des exigences définies dans le QUALImètre qui sont pertinentes et importantes pour l'organisation;
- la constance avec laquelle l'approche est appliquée;
- la mesure dans laquelle l'approche s'étend dans toutes les unités de travail concernées.

Par « apprentissage », on entend :

- le perfectionnement des approches au moyen du cycle d'évaluation et d'amélioration;
- la facilitation des changements significatifs – percées – par l'innovation;
- la mise en commun des améliorations et des innovations entre les unités de travail concernées et les processus appropriés dans l'organisation.

Par « intégration », on entend :

- l'alignement des approches avec les besoins de l'organisation définis ailleurs dans l'analyse;
- la complémentarité des indicateurs, de l'information et des améliorations des différents processus et unités de travail;
- la cohérence des plans, résultats, analyses et apprentissages applicables aux divers processus et unités de travail, de manière à appuyer les grands objectifs de l'organisation.

Résultats

La dimension « résultats » concerne le rendement et les retombées des efforts visant à respecter les exigences du QUALImètre. Les quatre éléments utilisés pour faciliter l'évaluation sont les suivants :

- le niveau de performance actuel;
- le taux, la portée et les tendances de l'amélioration de la performance;
- les performances obtenues à l'aide de données comparatives ou de balisage;
- les liens entre le système de mesure et les exigences des clients, les produits ou services, le marché, les processus et les plans d'action.

CARACTÉRISTIQUES DU QUALIMÈTRE

1. Le QUALImètre focalise sur les résultats

Le QUALImètre est axé sur les secteurs clés de la performance d'une organisation :

- Produits ou services
- Clients
- Secteur financier et marché
- Ressources humaines
- Opérations
- Leadership et responsabilité publique

2. Le QUALImètre ne dicte pas une norme, il s'adapte

Le QUALImètre est bâti sur des exigences orientées vers des résultats. Cependant, il n'impose pas à votre organisation :

- la façon dont elle doit être structurée;
- l'établissement de différents services tels que service à la clientèle, qualité, planification ou autres;
- une gestion identique de toutes vos unités.

Ces éléments peuvent différer d'une organisation à une autre, et ils peuvent changer selon l'évolution des besoins et des stratégies. Le QUALImètre n'impose pas une norme pour les raisons suivantes :

- il est axé sur les résultats et non sur les procédures ou la structure. Les organisations sont encouragées à développer et mettre en place des approches novatrices, adaptées et flexibles pour répondre à leurs exigences;
- la sélection des outils, des techniques, des systèmes et des structures dépend habituellement d'éléments tels que la taille de l'organisation, son domaine d'affaires, son historique et ses expériences;
- en focalisant sur des exigences communes plutôt que sur des procédures communes, le QUALImètre, favorise l'innovation et la diversité dans les approches en plus de faciliter la compréhension, la communication, le partage, l'alignement et l'intégration.

3. Le QUALmètre soutient une approche systémique qui favorise l'alignement des grands objectifs de l'organisation

L'approche systémique s'intègre dans la structure du QUALmètre ainsi que dans les critères, le système de pointage et les liens de cause à effet entre les différents sujets évalués. Dans le QUALmètre, l'alignement consiste à renforcer et à relier les mesures définies à partir des processus et des stratégies de votre organisation. Ces mesures se rattachent directement aux clients, aux partenaires et à la performance globale.

Conséquemment, leur utilisation dans une direction cohérente réduit l'attrait de procédures détaillées, de prise de décision centralisée ou de procédures de gestion complexes. Ces mesures servent à communiquer les exigences de performance globale. Dans un environnement où les stratégies et les objectifs peuvent changer rapidement, une approche systémique orientée vers les résultats requiert un lien dynamique entre les éléments du QUALmètre.

Les cycles d'apprentissage se font grâce à la communication des résultats obtenus au moyen des processus, et ils se réalisent en quatre étapes :

1. planification, incluant conception des processus, sélection des mesures et communication des exigences;
2. exécution des plans;
3. évaluation des progrès accomplis et sauvegarde des nouveaux apprentissages en tenant compte des résultats internes et externes;
4. révision des plans fondés sur les conclusions de l'évaluation, les nouveaux apprentissages, les nouvelles exigences et les possibilités d'innovation.

4. Le QUALmètre soutient un diagnostic axé sur les objectifs

Le QUALmètre et les grilles de pointage aident à évaluer les composantes du système, lequel regroupe 19 sections représentant les diverses exigences à respecter en matière de performance. Les grilles de pointage expliquent les deux volets de l'évaluation (Processus et Résultats) ainsi que les éléments clés à évaluer dans chacun de ceux-ci.

Ainsi, cette évaluation fournit un profil des forces et des possibilités d'amélioration reliées aux 19 sections. De cette façon, elle conduit à des actions qui contribueront à améliorer la performance dans chacune des catégories identifiées précédemment. Cet outil de diagnostic est un outil de gestion très puissant qui va au-delà de la plupart des revues de performance et il s'applique à un large éventail de stratégies, de systèmes de gestion et de types d'organisations.