



PRIX PERFORMANCE

Q U É B E C

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

- ✦ Grande entreprise manufacturière ou de services (500 employés et plus)
- ✦ Établissement ou filiale de grande entreprise
- ✦ Organisme à but non lucratif et association

Préparé par :

**Mouvement québécois de la qualité et
Ministère de l'Économie et de l'Innovation**

Rédaction et révision linguistique

Pierre Marchand

Conception et mise en page

Jean-René Caron
Gestionnaire communications et technologies
Mouvement québécois de la qualité

Cogestionnaires

Johanne Maletto
Vice-présidente, Partenariats et gouvernance
Mouvement québécois de la qualité

Manon Gravel
Conseillère en gestion du Capital humain et Direction générale
Direction de la compétitivité et de la transformation numérique des entreprises
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Comité-conseil

Sergio D'Amico
Conseiller qualité
Mouvement québécois de la qualité

Olivier de Brouwer
Expert Prix performance Québec

Christian Chalin
Expert Prix performance Québec

Frédéric Langis
Expert Prix performance Québec

André St-Hilaire
Expert Prix performance Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec 3^e trimestre 2021
ISBN : 978-2-922087-47-5 (PDF)

© **Gouvernement du Québec, 2021**



PRIX PERFORMANCE

Q U É B E C

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

- ✦✦ Grande entreprise manufacturière ou de services (500 employés et plus)
- ✦✦ Établissement ou filiale de grande entreprise
- ✦✦ Organisme à but non lucratif et association

TABLE DES MATIÈRES

Un système de reconnaissance de classe mondiale	5
Pourquoi participer aux Prix Performance Québec	6
Les conditions d'admissibilité	7
Établissement au Québec	7
Historique d'activité d'au moins trois ans	7
Séance d'information obligatoire	7
Catégorie de participation et questionnaire approprié	7
Dossier de candidature conforme aux normes de présentation	8
Dates limites pour signifier votre intention et remettre votre dossier	8
La méthode d'évaluation	9
Le processus de sélection	10
Les principes à la base des Prix performance Québec	11
Les directives de pointage	13
Un questionnaire en sept sections	15
Le profil de votre organisation	16
Le questionnaire	17
Le leadership	17
La planification stratégique	19
L'attention accordée aux clients	21
La mesure, l'analyse et la gestion de l'information	23
L'attention accordée aux ressources humaines	25
L'attention accordée au fonctionnement opérationnel	27
Les résultats de l'organisation	29
Les règles d'or pour illustrer vos résultats	32
Exemples de collecte d'indicateurs	34

UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DE CLASSE MONDIALE

Depuis 1998, les Prix performance Québec reconnaissent les efforts accomplis par les entreprises privées et les organismes publics dans la quête de l'excellence. Ces prix sont remis par le premier ministre du Québec et gérés par le ministère de l'Économie et de l'Innovation 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 Prix performance Québec sont ouverts à tous les types d'organisation, quel que soit leur domaine d'activité. Ils constituent une reconnaissance nationale basée sur le dynamisme de toutes les régions du Québec.

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

Ce système de mesure de la performance, mis en place au Québec en 1994 par le secteur privé et le gouvernement du Québec, est comparable, par sa rigueur et ses critères, aux prix de renommée internationale tels que le Deming au Japon, le Malcolm Baldrige National Quality Award aux États-Unis ou le Prix européen de la qualité.

L'exercice de candidature permet à une organisation :

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

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

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

Ce que des lauréats en pensent

« La rigueur des Prix performance Québec 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 Prix performance Québec. C'est une façon de mobiliser et de cibler les points à améliorer. La reconnaissance, c'est la "cerise sur le sundae". »

POURQUOI PARTICIPER AUX PRIX PERFORMANCE QUÉBEC

Participer aux Prix performance Québec, c'est offrir à votre organisation :

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

Se distinguer aux Prix performance Québec (Distinction régionale, Mention, Grande Mention ou Prix performance), c'est procurer à votre organisation :

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

Le rapport d'évaluation

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

Deux dimensions seront évaluées :

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

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

Les lauréats d'un Prix performance Québec :

- reçoivent un prestigieux trophée lors d'une cérémonie à laquelle est présent le premier ministre du Québec;
- ont la chance de s'inscrire à l'une ou l'autre des missions commerciales organisées par le gouvernement du Québec;
- pourront utiliser leur dossier de candidature pour le soumettre aux Prix Canada pour l'excellence décernés par Excellence Canada (moyennant des frais d'inscription) et obtenir une reconnaissance équivalente. Pour renseignements, communiquez au 514 874-9933, poste 224.

Aucuns frais de participation

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

Des frais s'appliqueront si l'organisation désire des éclaircissements supplémentaires par les cogestionnaires des Prix performance Québec.

LES CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ

Toute organisation répondant aux conditions ci-après est admissible à présenter sa candidature aux Prix performance Québec.

Établissement au Québec

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

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

Historique d'activité d'au moins trois ans

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

Séance d'information obligatoire

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

Lors de la séance virtuelle, vous aurez accès à des exemples de dossiers de candidature et bénéficierez de conseils pratiques pour la rédaction de votre dossier. Vous recevrez également un guide qui vous aidera à répondre aux questions, ainsi qu'un gabarit de rédaction.

Le formulaire d'inscription aux séances d'information, ainsi que les questionnaires, sont disponibles sur le site web du Mouvement québécois de la qualité à l'adresse www.qualite.qc.ca.

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

Catégorie de participation et questionnaire approprié

Les Prix performance Québec comprennent six catégories pour lesquelles il existe deux questionnaires possibles.

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

Vous vous interrogez sur la catégorie à laquelle votre organisation est admissible? Communiquez avec les organisateurs des Prix performance Québec. Leurs coordonnées figurent à la page 6.

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

Dossier de candidature conforme aux normes de présentation

Votre dossier doit être présenté au moyen du questionnaire fourni aux pages 17 à 31 inclusivement du présent document.

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

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

Envoyez votre dossier numérique à l'adresse : prixperformance@qualite.qc.ca

Si vous désirez plus de renseignements sur les normes de présentation de votre dossier de candidature, communiquez avec le Mouvement québécois de la qualité, au 514 874-9933, poste 224.

Dates limites pour signifier votre intention et remettre votre dossier

Pour l'édition 2022, les organisations désireuses de **soumettre leur candidature** aux Prix performance Québec ont jusqu'au 10 mars 2022 pour ce faire.

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

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode d'évaluation du dossier de candidature utilisée sert à examiner 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. D'autre part, la dimension **résultats** abordée dans la section 7.

Dans les questionnaires, à moins de voir l'indication *par exemple*, chaque fois que l'on retrouve une liste entre parenthèses, cette dernière fait référence à des exigences du modèle. Par ailleurs, lorsqu'une liste se termine par etc., ceci indique qu'elle n'est pas limitative et que l'organisation peut utiliser d'autres données ou informations pour répondre aux exigences de base.

La dimension « processus »

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

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

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

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

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

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

- le raffinement des approches grâce à des évaluations et à des améliorations ;
- l'adoption ;
- le constat d'améliorations significatives et de percées provenant de l'innovation ;
- le partage de l'information, des améliorations et des innovations entre les unités de travail concernées et entre les processus.

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

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

La dimension « résultats »

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

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

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

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

L'intégration - La pertinence, la cohérence et les liens entre les résultats fournis par le système de mesure et les exigences des clients, les produits ou services, le marché, les processus, les ressources humaines et les plans d'action. Suivez-vous les résultats qui sont importants pour votre organisation ? Utilisez-vous les résultats dans la prise de décision ?

Pour analyser chaque partie de votre dossier de candidature, les évaluateurs se baseront sur les directives de pointage des pages 13 et 14.

LE PROCESSUS DE SÉLECTION

Pour chaque reconnaissance des Prix performance Québec, le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

Séance d'information gratuite et obligatoire

Séance d'information gratuite visant à vous guider dans la préparation de votre dossier de candidature. Cette formation est obligatoire pour toute organisation qui souhaite déposer un dossier.

Signification d'intention

Lors de la séance obligatoire, un formulaire d'intention vous sera remis. Il permettra aux organisateurs des Prix performance Québec de valider le questionnaire que vous vous apprêtez à utiliser. Vous vous éviterez ainsi de présenter un dossier de candidature qui serait non admissible en raison de l'utilisation d'un mauvais questionnaire.

Présentation du dossier (date limite: le 10 mars 2022)

L'organisation rédige son dossier de candidature en utilisant le questionnaire approprié et les normes de présentation établies dans le questionnaire de candidature.

Évaluation du dossier écrit de candidature (avril à juin)

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

Visite de l'organisation (mai - juin)

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 indiquées lors des séances d'information.

Équipe de vérification confidentielle

Il est important de mentionner que le processus d'évaluation exige que l'équipe d'évaluateurs de même que l'expert et les membres du jury signent une entente de confidentialité. Toutefois, si une organisation est dans l'impossibilité de dévoiler certaines informations dans son dossier de candidature, une équipe de vérification confidentielle pourrait être formée afin de traiter ces données sensibles. Cette équipe serait alors créée très tôt dans le processus d'évaluation (voir le formulaire de candidature remis lors de la séance d'information).

Attribution des Grandes Mentions par le jury (septembre)

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

Choix des lauréats des Prix performance Québec (septembre)

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. Plusieurs Prix performance Québec pourront être décernés dans la même catégorie* en fonction des efforts accomplis et de la performance atteinte par les organisations candidates dans leur contexte et leur environnement de gestion.

Remise des prix (novembre)

Les Prix performance, les Grandes Mentions, les Mentions de même que les Distinctions régionales sont remis lors d'une cérémonie tenue à l'occasion d'un événement qualité organisé par le Mouvement québécois de la qualité.

À noter: le calendrier peut changer. Nous vous invitons à vérifier les dates sur www.qualite.qc.ca.

* PME manufacturière indépendante (de 10 à 499 employés) | PME de services indépendante (de 10 à 499 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.

LES PRINCIPES À LA BASE DES PRIX PERFORMANCE QUÉBEC

Une des forces du système de reconnaissance réside dans les principes de gestion sur lesquels il repose. Ces grands principes se trouvent au cœur des organisations performantes. Tout au long du processus d'évaluation de votre candidature, les évaluateurs et les membres du jury seront à la recherche de faits venant démontrer ces grands principes. Il est donc important que vous les passiez en revue avant de commencer à rédiger.

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, assure une saine gestion du risque et du changement et encourage 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

Pour atteindre de hauts niveaux de performance, les organisations doivent être en mesure de gérer les **risques** et d'effectuer des changements de plus en plus rapidement. Elles 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.

L'agilité et la résilience

Les marchés compétitifs et le commerce électronique ont accru l'importance de l'agilité 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 l'agilité conduisent souvent à des améliorations concernant la qualité, les coûts et la productivité. Par ailleurs, l'accélération rapide des changements met en évidence l'importance de la résilience et de l'habileté à anticiper les désastres, urgences et autres perturbations, à s'y préparer et à les affronter. La collaboration de partenaires de l'écosystème ou des alliances stratégiques peuvent rapidement faire apparaître des compétences complémentaires, ce qui peut même constituer un avantage stratégique.

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**, les risques associés à la sécurité et à la cybersécurité, l'évolution des normes et des attentes de la société ainsi que les changements chez les concurrents.

Le succès et 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. Les informations et les données peuvent provenir de plusieurs sources, internes ou externes, incluant l'internet et les médias sociaux.

L'analyse de ces données fera ressortir des **tendances**, des relations de cause à effet et des perspectives qui serviront de points d'appui pour les prises de décisions.

La contribution sociale

Les dirigeants de votre organisation doivent prioriser les besoins et attentes du public et prendre en compte le bien-être et les intérêts de la société. En ce qui a trait à la protection de la santé publique, à la sécurité et à l'environnement, les leaders doivent être des modèles pour votre organisation et sa main-d'œuvre. Cette protection s'applique à tout impact des opérations de votre organisation ainsi que des cycles de vie de vos produits. De plus, votre organisation doit mettre l'accent sur la conservation des ressources, le recyclage et la réduction des déchets à la source. La planification doit prévoir les effets négatifs de la production, de la distribution, du transport, de l'utilisation et de l'élimination de vos produits. Une planification efficace doit : réduire ou prévenir les problèmes; fournir une réponse franche si des problèmes surviennent; et rendre disponibles l'information et le soutien nécessaires pour maintenir la sensibilisation du public, la sécurité et la confiance.

Votre organisation doit respecter toutes les lois et exigences réglementaires et traiter ces dernières ainsi que les exigences connexes comme des occasions d'exceller au-delà d'une conformité minimale. En effet, pour véritablement contribuer au bien-être de la société, une organisation doit, dans les limites de ses ressources, jouer un rôle de leader et de soutien pour les questions environnementales, sociales et économiques se trouvant dans sa sphère d'influence.

Un tel leadership et un tel soutien peuvent inclure des activités comme : améliorer l'éducation, les soins de santé et d'autres services dans votre collectivité; poursuivre l'excellence environnementale; être un modèle pour les questions d'importance sociale; conserver les ressources; réduire votre empreinte de carbone; effectuer un service communautaire et vous impliquer auprès d'organismes de charité; améliorer les pratiques de l'industrie et des affaires; et partager les informations pouvant l'être. Pour une organisation exemplaire, le leadership implique également d'influencer d'autres organisations, privées et publiques, de manière à ce qu'elles s'associent à ces objectifs. La gestion des contributions sociétales exige que votre organisation utilise les mesures appropriées et que vos dirigeants assument la responsabilité de ces mesures.

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.

La pensée systémique

L'organisation est vue comme **un tout**. Chacun des aspects de son fonctionnement est aligné sur les objectifs stratégiques.

L'éthique et la transparence

L'organisation doit mettre l'accent sur un comportement éthique et sur la transparence dans toutes ses transactions et les interactions avec les parties prenantes. Le comportement éthique et la transparence renforcent la **confiance** dans l'organisation et ses dirigeants et engendrent une ferme croyance en l'équité et l'intégrité de l'organisation, ce qui est apprécié par toutes les parties prenantes clés.

LES DIRECTIVES DE POINTAGE

GRILLE DE POINTAGE GE – Sections 1 à 6 (Les processus)

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

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

Légende de la colonne de droite:

A Approche **D** Déploiement **AP** Apprentissage (amélioration continue) **I** Intégration

GRILLE DE POINTAGE GE – Section 7 (Les résultats)

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

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

Légende de la colonne de droite :

N Niveau de performance **T** Tendances des améliorations **C** Performance comparative **I** Intégration

UN QUESTIONNAIRE EN SEPT SECTIONS

Le questionnaire des pages suivantes vous servira à présenter votre candidature. Il se divise en sept sections, lesquelles constituent les pièces maîtresses d'un système de gestion de la performance. La grille d'évaluation utilisée compte un total de 1000 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	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	L'attention accordée au fonctionnement opérationnel	85
SECTION 7	Les résultats de l'organisation	450
Total:		1 000 points

LE PROFIL DE VOTRE ORGANISATION

(OBLIGATOIRE)

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

Qui êtes-vous ?

Veillez inclure 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. Indiquez le nombre exact d'employés, fournissez un organigramme et décrivez les principales fonctions assurées par la structure à laquelle vous êtes lié.

Que faites-vous ?

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

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

Quelle est votre histoire qualité ?

Veillez inclure l'ensemble des éléments suivants :

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

Quels sont vos défis actuels ?

Veillez inclure l'ensemble des éléments suivants :

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

LE QUESTIONNAIRE

SECTION 1

120 POINTS

LE LEADERSHIP

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

1.1. Haute direction (70 points)

1. Vision et valeurs

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

Comment la prévention de la corruption et du harcèlement est-elle prise en charge? Comment les dirigeants assurent-ils le respect des obligations légales, éthiques et réglementaires dans l'ensemble de l'organisation? Comment (gestes, paroles, conduite), les hauts dirigeants démontrent-ils leur engagement envers ces obligations? Comment les hauts dirigeants font-ils la promotion d'un environnement organisationnel qui inclut ces obligations?

2. Communication

Comment les hauts dirigeants communiquent-ils avec l'ensemble du personnel, des clients et des partenaires clés? Comment maintiennent-ils le personnel mobilisé et prennent-ils une part active aux programmes de récompense et de reconnaissance? Comment s'assurent-ils que le personnel est informé des décisions et des changements organisationnels? Comment favorisent-ils une communication ouverte et bidirectionnelle dans toute l'organisation, incluant l'utilisation des médias sociaux et des réseaux sociaux, lorsqu'approprié? Comment réussissent-ils à maintenir l'accent sur l'action et à s'assurer que tous aient une compréhension commune de ce qui doit être accompli?

3. Mission et organisation durable

Comment les hauts dirigeants mettent-ils l'accent sur l'action qui permettra à l'organisation d'accomplir sa mission? Précisez entre autres:

- les approches utilisées pour mettre l'accent sur l'action qui améliorera le rendement de l'organisation;
- les approches utilisées pour identifier les actions requises pour l'accomplissement de sa mission;
- les approches utilisées pour créer une culture organisationnelle, la renforcer et faire en sorte qu'elle mette l'accent sur le client, l'engagement de la main-d'œuvre, l'équité et l'inclusion;
- comment les dirigeants s'y prennent-ils pour démontrer leur imputabilité quant aux actions de l'organisation?

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

- les approches utilisées pour créer un environnement propice à la réalisation de la mission ainsi que pour assurer l'agilité organisationnelle et la résilience;
- les approches utilisées pour cultiver l'apprentissage organisationnel, l'apprentissage des travailleurs, l'innovation et la prise de risques raisonnables;
- les approches utilisées pour créer une culture qui incite le personnel à toujours offrir au client une expérience positive et à fidéliser ce dernier;
- l'engagement des hauts dirigeants dans la planification de la relève de direction.

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

Précisions sur les termes «médias sociaux», «réseaux sociaux» et «organisation durable»:

- **Les médias sociaux** sont les sites éditoriaux offrant la possibilité de créer des interactions sociales.
- **Les réseaux sociaux** sont les sites spécifiquement conçus pour favoriser le développement d'un réseau au moyen d'un service dédié.
- **On entend par «organisation durable»** une organisation qui crée un environnement propice à la réalisation de la mission, à l'apprentissage organisationnel, à l'agilité et la résilience, à l'innovation et à la prise de risques raisonnables.

LE LEADERSHIP (SUITE)

1.2. Gouvernance, comportement légal et éthique, contribution sociale (50 points)

1. Système de gouvernance

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

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

2. Évaluation de la performance des dirigeants

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

3. Respect des lois et des règlements

Quels sont les approches, les éléments de mesure et les objectifs utilisés par l'organisation pour assurer le respect et le dépassement des obligations légales et réglementaires? Quels sont les approches, les éléments de mesure et les objectifs utilisés par l'organisation pour prendre en compte les différents risques relatifs aux produits et aux opérations? Comment l'organisation prend-elle en considération les impacts négatifs que ses produits et ses services peuvent causer à la société? Comment tente-t-elle de prévoir les préoccupations que peuvent provoquer dans la communauté ses produits et ses activités actuels et futurs? Quels moyens utilise-t-elle pour mesurer et évaluer le respect de ses obligations?

4. Comportement éthique

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

5. Contribution sociale

- a. **Bien-être de la société:** Comment intégrez-vous le bien-être de la société dans votre stratégie et vos opérations quotidiennes? Comment contribuez-vous au maintien et à l'amélioration de vos systèmes environnementaux, sociaux et économiques?
- b. **Soutien communautaire:** Quelles sont vos communautés clés? Que faites-vous pour les soutenir activement et les renforcer? Comment les choisissez-vous et comment déterminez-vous les endroits où l'organisation va s'impliquer? Comment l'organisation, ses hauts dirigeants et le personnel contribuent-ils au développement et au mieux-être de la 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 renforcer les règles de conduite • actions mises en œuvre pour assurer un développement durable par la gestion environnementale et le développement économique et social du milieu, etc.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

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

2.1. Élaboration de la stratégie (45 points)

1. Processus de planification stratégique

Quel est votre processus de planification stratégique ?

- Étapes.
- Participants (ensemble des parties prenantes).
- Horizon.

Comment votre processus de planification stratégique est-il amélioré ? Comment tient-il compte des besoins potentiels de changements, de leur priorisation, de l'agilité organisationnelle et de la résilience ?

Un schéma de votre processus de planification est fortement recommandé.

2. Innovation

Comment votre processus d'élaboration de la stratégie favorise-t-il l'agilité et la flexibilité tout en stimulant et en intégrant l'innovation ? Comment identifiez-vous les opportunités stratégiques ? Comment décidez-vous quelles opportunités stratégiques représentent des risques raisonnables ? Quelles sont vos opportunités stratégiques clés ?

3. Contenu de la planification stratégique

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

- Les forces et les faiblesses de l'organisation, les opportunités et les menaces.
- Les signes de changements dans l'environnement réglementaire ou externe tels que le marché ou la concurrence.
- Les changements significatifs dans la technologie ainsi que les innovations qui peuvent affecter les produits, les services et les opérations.
- La viabilité et la solidité à long terme de l'organisation.
- La capacité d'appliquer le plan stratégique.

4. Objectifs stratégiques clés

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

5. Évaluation des objectifs stratégiques

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

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

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

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

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

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (suite)

2.2. Mise en œuvre de la stratégie (40 points)

1. Élaboration du plan d'action

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

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

2. Mise en œuvre du plan d'action

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

3. Indicateurs de performance

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

4. Modification des plans d'action

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

5. Projections de performance

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

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

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX CLIENTS

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

3.1. Attentes des clients (40 points)

1. Écoute des clients

a. Écoute des clients actuels

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

b. Écoute des clients potentiels

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

2. Définition de l'offre et segmentation de la clientèle

a. Segmentation de la clientèle

Comment votre organisation identifie-t-elle les groupes de clients et ses segments de marché? Comment utilise-t-elle l'information sur les clients, les marchés et les offres de produits pour identifier les groupes de clients et les segments de marché? Comment détermine-t-elle sur quels clients, groupes de clients et segments de marché elle doit mettre l'accent pour poursuivre la croissance?

b. Définition de l'offre

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

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

L'attention accordée aux clients (suite)

3.2. Engagement des clients (45 points)

1. Relation clientèle et soutien

a. Gestion des relations

Comment développez-vous et gérez-vous les relations avec vos clients?

Que fait votre organisation pour bâtir avec ses clients des relations qui permettent:

- d'attirer de nouvelles clientèles et de gagner des parts de marché;
- d'assurer la gestion et l'amélioration de votre image de marque;
- de fidéliser les clients, répondre à leurs besoins et dépasser leurs attentes à chaque étape du cycle de vie du client?

Comment utilisez-vous les médias et les réseaux sociaux comme effet de levier pour gérer l'image de vos produits et services et renforcer l'engagement des clients ainsi que la relation avec eux?

2. Soutien clientèle

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

3. Détermination de la satisfaction et de l'engagement des clients

a. Satisfaction, insatisfaction et fidélité

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

Quel est le processus de traitement des plaintes des clients? En quoi ce processus est-il rapide et efficace?

Comment permet-il de regagner la confiance du client et de le fidéliser?

b. Satisfaction par rapport à la concurrence

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

4. Utilisation de l'information sur la clientèle et le marché

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

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

Précisions sur les termes « système d'information » et « capital de connaissances »:

- **Le système d'information** est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, en général grâce à des moyens informatiques (logiciels, équipements, mégadonnées, sécurité, etc.).
- **Le capital de connaissances** est l'ensemble des ressources intellectuelles accumulées par votre organisation. Ce sont les connaissances que possèdent votre organisation et son personnel (informations, idées, apprentissage, compréhension, mémoire, compétences cognitives et techniques et capacités). Indiquez où se trouvent ces ressources (main-d'œuvre, logiciels, brevets, bases de données, documents, guides, politiques et procédures, dessins techniques). Elles peuvent également se trouver chez vos parties prenantes (clients, fournisseurs et autres partenaires).

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

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

4.1. Mesure, analyse et amélioration de la performance de l'organisation (45 points)

1. Indicateurs de performance

Comment votre organisation détermine-t-elle, sélectionne-t-elle et recueille-t-elle les données et l'information qui vont lui permettre de suivre ses activités quotidiennes et sa performance globale, y compris la progression des objectifs et des plans stratégiques?

Dans votre texte, identifiez également :

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

2. Analyse des données et évaluation de la performance

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

3. Amélioration de la performance

a. Performance future

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

b. Amélioration continue et innovation

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

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

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

4.2. Gestion du système d'information et du capital de connaissances (45 points)

1. Données et information

a. Qualité de l'information

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

b. Accessibilité et protection de l'information

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

2. Gestion du savoir

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

a. Comment se font la collecte et le partage des connaissances acquises par le personnel ?

b. Comment l'information provenant des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, collaborateurs, etc.) est-elle transférée dans l'organisation ?

c. Comment les meilleures pratiques sont-elles rapidement identifiées et implantées ?

d. Comment cette information aide-t-elle à l'innovation et au processus de planification ?

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

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

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

5.1. Environnement de travail (40 points)

1. Effectifs et compétences

a. Besoins en main-d'œuvre

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

b. Recrutement

Comment votre organisation recrute-t-elle et fidélise-t-elle les employés? Comment s'assure-t-elle que ceux-ci reflètent la diversité culturelle de sa communauté? Comment s'assure-t-elle de l'adéquation des nouveaux employés avec sa culture organisationnelle?

c. Organisation du travail

Comment votre organisation répartit-elle et gère-t-elle le personnel nécessaire à l'accomplissement du travail? Comment ses approches permettent-elles de répondre à ses besoins d'affaires, de renforcer l'orientation client et de dépasser les attentes de performance? Comment organise-t-elle le travail pour renforcer la résilience et l'agilité organisationnelle et maintenir l'orientation client? Comment favorise-t-elle l'initiative et la responsabilisation des employés? Comment gère-t-elle les périodes de demandes accrues (saisonnières ou autres) et minimise-t-elle les impacts si une réduction des effectifs devient nécessaire? Comment prépare-t-elle sa main-d'œuvre aux changements affectant sa structure organisationnelle, les lieux de travail, les systèmes et la technologie, lorsque nécessaire?

2. Climat de travail

a. Environnement de travail

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

b. Politiques et programmes

Quels sont les différents services, avantages ou politiques déployés par votre organisation pour appuyer le personnel et comment sont-ils adaptés aux besoins des différents groupes d'employés? Comment votre organisation assure-t-elle la prévention du harcèlement?

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

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES (suite)

5.2. Mobilisation des ressources humaines (45 points)

1. Évaluation de la mobilisation du personnel

a. Facteurs de mobilisation et de satisfaction

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

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

b. Évaluation de la mobilisation et de la satisfaction

Comment votre organisation évalue-t-elle la mobilisation du personnel? Quelles approches formelles ou informelles utilisez-vous pour déterminer la satisfaction et la mobilisation du personnel? Comment s'assure-t-elle que les méthodes utilisées sont utiles et adaptées aux différents groupes et aux segments de main-d'œuvre? Comment utilise-t-elle d'autres indicateurs pour valider et améliorer la mobilisation du personnel?

2. Culture de l'organisation

Comment votre organisation favorise-t-elle une culture organisationnelle caractérisée par une communication ouverte, un rendement élevé et une main-d'œuvre engagée? Comment s'assure-t-elle que sa culture organisationnelle appuie la vision et les valeurs, promeut l'équité et l'inclusion et bénéficie de la diversité du personnel et de son apport en idées? Comment responsabilise-t-elle sa main-d'œuvre?

3. Gestion de la performance et du développement

a. Gestion de la performance

Décrivez votre système de gestion de la performance et la manière dont il appuie le rendement et la mobilisation. Comment la rémunération, la reconnaissance et les approches incitatives sont-elles intégrées à ce système? Comment votre organisation soutient-elle la prise de risques raisonnables et favorise-t-elle l'innovation, la performance ainsi que l'attention à accorder aux clients et aux besoins d'affaires?

b. Formation et développement

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

- maintien des compétences fondamentales requises;
- amélioration de la performance organisationnelle, changement organisationnel et innovation;
- compétences éthiques et pratiques éthiques;
- attention client;
- besoins d'apprentissage et de développement;
- transfert des connaissances des employés qui s'apprêtent à quitter l'organisation?

c. Efficacité de la formation et du développement

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

d. Relève et cheminement de carrière

Comment votre organisation planifie-t-elle la relève et facilite-t-elle le cheminement de carrière de tout le personnel? Comment prend-elle en compte non seulement les postes de gestionnaire, mais également ceux à haut niveau de leadership?

e. Équité et inclusion

Comment vous assurez-vous que vos processus de gestion de la performance, de développement des compétences et de développement de carrière favorisent l'équité et l'inclusion tout en assurant un personnel diversifié, et ce, pour les différents groupes et segments de main-d'œuvre?

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

L'ATTENTION ACCORDÉE AU FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

Dans cette section, démontrez comment votre organisation conçoit, gère, améliore et innove son système organisationnel avec les processus qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'offrir de la valeur aux clients.

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

6.1. Processus opérationnels (45 points)

1. Conception des produits et des processus

Comment votre organisation détermine-t-elle les exigences clés en matière de produits et de processus? Quels sont les processus clés de votre organisation? Comment votre organisation conçoit-elle et met-elle au point ses produits et ses processus opérationnels? Comment intègrent-ils les éléments suivants: temps de cycle, productivité, contrôle des coûts, efficacité et efficience, nouvelles technologies, savoir organisationnel, prise en compte des risques et flexibilité requise pour répondre à des ajustements ou à des changements rapides, etc.? Énumérez vos principaux processus.

2. Gestion des processus et amélioration des processus

Quels sont les indicateurs de gestion utilisés pour contrôler et améliorer les processus opérationnels? Que fait l'organisation pour améliorer ses processus opérationnels afin d'atteindre de meilleures performances et d'améliorer ses produits et services? Comment gérez-vous et améliorez-vous votre système organisationnel de manière à créer de la valeur pour les clients et à assurer le succès continu de l'organisation?

3. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

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

- a. Comment ses principaux fournisseurs et sous-traitants de produits et services sont sélectionnés.
- b. Comment l'organisation s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants de produits et services sont qualifiés et en mesure de l'aider à hausser sa performance et à satisfaire ses clients.
- c. Comment la performance de ses fournisseurs et sous-traitants de produits et services est mesurée ou évaluée et comment l'organisation réagit en cas de contreperformances.
- d. Comment l'organisation s'assure-t-elle de l'alignement et de la collaboration au sein de sa chaîne d'approvisionnement?
- e. Comment l'agilité est-elle rendue possible en réponse à des changements concernant les exigences des clients, du marché et de l'organisation?
- f. Comment les éléments suivants sont-ils déployés: exigences de performance; mesure et évaluation de la performance des fournisseurs; rétroaction afin d'aider à l'amélioration; gestion des fournisseurs ayant de faibles résultats?

4. Gestion des opportunités d'innovation

Comment votre organisation poursuit-elle ses opportunités d'innovation? Comment poursuivez-vous les opportunités stratégiques que vous déterminez comme représentant des risques raisonnables? Comment mettez-vous à disposition des ressources financières et autres pour poursuivre ces opportunités?

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

L'ATTENTION ACCORDÉE AU FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL (suite)

6.2. Efficacité opérationnelle (40 points)

1. Efficacité et efficacité des processus

Comment votre organisation contrôle-t-elle les coûts relatifs à ses opérations? Comment intégrez-vous le temps de cycle, la productivité et d'autres facteurs d'efficacité et d'efficacité dans vos processus? Quelles sont les approches utilisées pour prévenir les défauts, les erreurs et le travail à reprendre ainsi que pour minimiser les coûts de garantie ou les pertes de productivité des clients? Comment votre organisation s'y prend-elle pour équilibrer le besoin en contrôle des coûts avec les besoins de ses clients?

2. Sécurité et cybersécurité

Comment l'organisation assure-t-elle la fiabilité, la sécurité et la convivialité de ses systèmes informatiques? Comment garantissez-vous la sécurité et la cybersécurité des données et des informations sensibles ou privilégiées? Comment gérez-vous les données et les informations électroniques et papier pour en assurer la confidentialité et l'accès aux seules personnes qui en ont besoin? Comment vous assurez-vous que votre personnel, vos clients, vos partenaires et vos fournisseurs comprennent et exercent leurs rôles et responsabilités en matière de sécurité et de cybersécurité? Quelles approches utilisez-vous pour vous tenir au courant des menaces émergentes en matière de sécurité et de cybersécurité, pour identifier et prioriser les systèmes de technologies de l'information devant être protégés, pour déterminer les moyens à prendre afin d'assurer cette protection et pour détecter les intrusions, les bloquer et rétablir les systèmes?

3. Sécurité, continuité des affaires et résilience

Que fait l'organisation pour anticiper les situations d'urgence et les désastres et se préparer à y faire face? Comment ces mesures prennent-elles les risques en compte et assurent-elles la prévention, la protection, la continuité des affaires et la reprise des activités? Comment vos plans d'urgence prennent-ils en compte les parties prenantes (employés, fournisseurs, partenaires, etc.) et les systèmes de gestion des informations et les technologies? Comment, en cas d'urgence, l'organisation garantit-elle la disponibilité de l'information et des données ainsi que l'accès aux systèmes et aux équipements?

Quels sont les moyens utilisés par l'organisation pour offrir un environnement d'exploitation sûr dans tous les lieux de travail? Comment votre système de sécurité traite-t-il la prévention des accidents, l'inspection, l'analyse des causes profondes des défaillances et la récupération?

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

LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

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

Les indicateurs que vous présentez dans la section 7 doivent être cohérents avec les approches que vous avez définies dans les sections 1 à 6 et avec votre profil organisationnel.

ATTENTION:

La section 7 représente 45% du pointage global. Or, c'est dans cette section que les dossiers de candidature sont généralement les plus faibles. Il est donc primordial de faire ressortir clairement vos bonnes performances, **toujours en lien avec ce que vous avez décrit dans les sections 1 à 6**. Pour toutes les questions relatives à cette section, vous devez présenter vos chiffres à l'aide de **graphiques ou de tableaux qui mettront en valeur les résultats obtenus selon vos indicateurs ou mesures de performance et vos cibles ainsi que les niveaux de performance atteints par rapport à la compétition**.

Vous devez impérativement présenter des résultats pour au moins les trois dernières années. Si vous disposez de données sur plus de trois ans et qu'elles permettent de mieux apprécier les résultats que vous avez atteints ces trois dernières années, vous pouvez les présenter également.

À titre informatif uniquement, des exemples d'indicateurs et de mesures sont fournis.

Pour connaître les règles d'or quant à la manière d'illustrer vos résultats, nous vous invitons à consulter les pages 34 et 35.

7.1. Produits/services et processus (120 points)

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

1. Produits/services

Performance des produits/services et des processus qui concernent directement le client. En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les offres de produits, les groupes de clients et les segments de marché, si le cas s'applique?

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

2. Efficacité du fonctionnement opérationnel

- a. Efficacité et efficacité des processus:** performance des principaux processus opérationnels (productivité, temps de cycle et toute autre mesure d'efficacité et d'efficacité, sécurité et cybersécurité, innovation). En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les types de processus, si le cas s'applique?
- b. Sécurité et préparation aux situations d'urgence:** capacité de faire face à d'éventuelles situations d'urgence. En quoi ces résultats diffèrent-ils selon l'emplacement ou le type de processus, si le cas s'applique?

3. Chaîne d'approvisionnement

Performance de la chaîne d'approvisionnement (gestion des fournisseurs et des sous-traitants) incluant la contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation.

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

LES RÉSULTATS DE L'ORGANISATION (suite)

7.2. Clientèle (80 points)

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

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires? En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les offres de produits, les groupes de clients et les segments de marché, si le cas s'applique? Comment ces résultats se comparent-ils entre eux tout au long du cycle de vie des clients, si le cas s'applique?

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

2. Fidélisation de la clientèle.

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

7.3. Ressources humaines (80 points)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires? En quoi ces résultats diffèrent-ils en fonction de la diversité de votre main-d'œuvre et de vos groupes et segments de main-d'œuvre, si le cas s'applique?

1. Niveaux d'effectifs et compétences.

2. Environnement de travail (santé, sécurité, accessibilité, services et avantages).

3. Mobilisation et satisfaction des ressources humaines.

4. Formation et développement des employés et des dirigeants.

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

7.4. Leadership et gouvernance (80 points)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires? En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les unités organisationnelles et les groupes de clients, si le cas s'applique?

1. Leadership: engagement des dirigeants envers le déploiement de la vision et des valeurs, la communication, l'accent sur l'action, le développement d'une organisation durable pour les employés, les partenaires et les clients, la culture de l'innovation et une prise de risques intelligente.

2. Gouvernance: système de gouvernance et évaluation de la performance des dirigeants.

3. Respect des obligations légales et réglementaires.

4. Comportement éthique: respect de l'éthique et des valeurs, manquements, confiance des parties prenantes envers les hauts dirigeants et gouvernance.

5. Communauté: responsabilités sociales, appui à la communauté, etc.

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

7.5. Finances, marché et stratégies (90 points)

Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-après? Comment ces résultats se comparent-ils avec ceux obtenus par les concurrents et les autres organisations qui offrent des produits et/ou des services similaires? En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les segments de marché et les groupes de clients, si le cas s'applique?

1. Finances et marché

- a. Performance financière et profitabilité, incluant les mesures globales du rendement financier, de la viabilité financière et du rendement budgétaire, si le cas s'applique.
- b. Performance sur le marché, par groupe de clients ou segment de marché, parts de marché ou position, croissance dans le marché, augmentation des parts de marché et entrée dans de nouveaux marchés, si le cas s'applique.

2. Stratégies: réalisation de la stratégie organisationnelle et des plans d'action, incluant la prise de risques raisonnables.

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.

LES RÈGLES D'OR POUR ILLUSTRER VOS RÉSULTATS

1. Des résultats au minimum sur trois ans

Afin d'identifier la tendance des résultats, il faut qu'au minimum les résultats de chaque graphique et tableau soient fournis pour les trois dernières années. Si vous n'avez pas les résultats pour l'année en cours, assurez-vous de donner **au minimum** ceux des trois années précédentes.

2. Des cibles

Ce n'est pas suffisant d'avoir comme cible d'augmenter les ventes. Il faut indiquer la cible chiffrée à atteindre (ex. augmenter les ventes de 5%). Cette cible est essentielle pour apprécier le résultat obtenu. Supposons que vos ventes

sont passées de 50 000 \$ à 54 000 \$. Est-ce une bonne performance? Pour le déterminer, il faut savoir quelle était la cible visée. Si celle-ci était de 5%, soit 52 500 \$, les évaluateurs verraient que vos résultats ont dépassé les attentes. Sans l'information sur vos cibles, les évaluateurs ne peuvent reconnaître à sa juste valeur votre performance et attribuer le pointage adéquat.

3. Le balisage

Vous dites que vous ne faites pas de balisage?

Un instant! Avant de faire cette affirmation, lisez bien ce qui suit.

Les organisations les plus performantes se comparent systématiquement. Il est vrai qu'il n'est pas simple d'obtenir des données sur les concurrents. Pourtant, ces informations peuvent être très utiles lorsque vient le temps d'effectuer une planification stratégique,

de déterminer le salaire d'un nouvel employé ou de connaître la satisfaction de la clientèle par rapport à vos concurrents.

Vous pouvez également faire du balisage avec des organisations semblables à la vôtre et même avec d'autres organisations reconnues pour une ou plusieurs pratiques exemplaires.

Les sources de balisage ne manquent pas. Vous les consultez peut-être déjà! En voici quelques exemples.

- Ministères fédéraux, provinciaux, organismes internationaux (OCDE, ONU, FMI, OIT, etc.).
- Relevé CNESST.
- États financiers publiés par des firmes comptables (on y trouve parfois des informations sur votre secteur).
- Réseaux professionnels.
- Salons, foire, expositions.
- Internet.
- Produits de concurrents.
- Les gagnants d'un Prix performance Québec ou d'un Malcolm Baldrige National Quality Award.
- Les clients.
- Études sectorielles.
- Firmes de recherche et d'évaluation comparative internationale.
- Firmes de placement.
- Clients mystères.

4. L'intégration

Lorsque vous rédigez les sections 1 à 6, vous devez déterminer les indicateurs les plus pertinents à présenter à la section 7. Concentrez-vous sur les résultats critiques en lien avec votre vision, vos orientations stratégiques et vos défis pour démontrer votre performance. Par exemple, si vous avez indiqué à la section 5 que la mobilisation des employés

était un facteur clé de votre réussite, qu'elle est systématiquement mesurée et suivie et qu'elle s'améliore, alors en section 7 démontrez-le avec un graphique ou un tableau complet pour les trois dernières années au minimum.

Sachez aussi que de très bons résultats sur des indicateurs secondaires ou peu prioritaires donnent peu de points. Ils peuvent même soulever des doutes quant à votre performance sur des indicateurs plus stratégiques.

De plus, il est important de ne pas seulement fournir des graphiques ou des tableaux globaux.

Segmentez-les selon vos types de clients, de produits, d'employés, etc. Une ventilation permettra de bien voir les progrès dans chaque segment important de votre organisation.

5. Un bon graphique

En plus des résultats sur un minimum de trois ans et des cibles, un bon graphique possède un titre clair et des axes bien intitulés. Les unités de mesure sont indiquées et la légende permet d'éviter toute confusion quant à leur interprétation. Les graphiques doivent être tous lisibles.

6. Les explications

Soyez succinct. Expliquez les résultats dans le texte qui accompagne le graphique. Faites ressortir les bonnes performances et expliquez également les moins bonnes. Vous pourriez être évalué comme étant performant si vous démontrez que vos performances moins bonnes sont dues à des événements hors de votre contrôle (crise économique, événement fortuit, etc.), mais que vous avez été meilleur que vos concurrents dans cette situation. À cet effet, vous pourrez revenir sur les éléments contenus dans le profil de votre organisation.

EXEMPLES DE COLLECTE D'INDICATEURS

INDICATEUR	CIBLE VISÉE			RÉSULTAT			BALISAGE (SI APPLICABLE)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020

À partir de la grille ci-dessus, nous avons préparé un exemple pour démontrer l'importance de bien répondre aux exigences de la section 7. À des fins d'illustration, nous avons utilisé pour les deux grilles le même indicateur (le % de nouveaux clients) ainsi que les mêmes résultats dans la colonne Résultats. Dans la grille de l'exemple A, les cibles et le balisage sont manquants alors qu'ils sont présents dans la grille de l'exemple B.

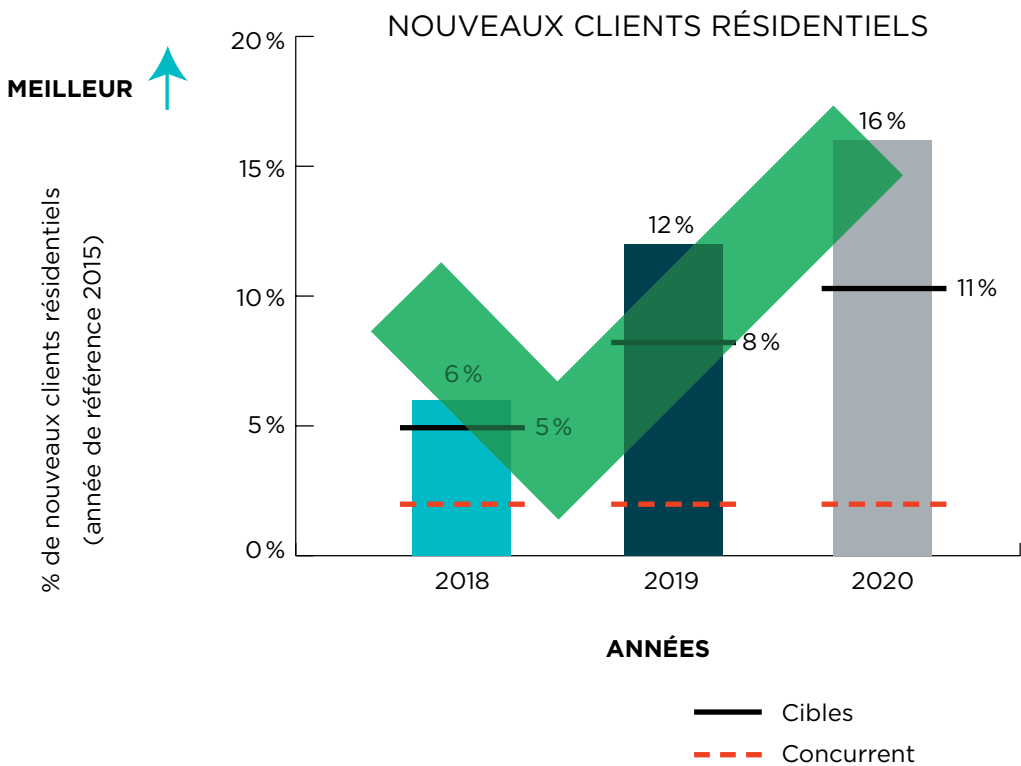
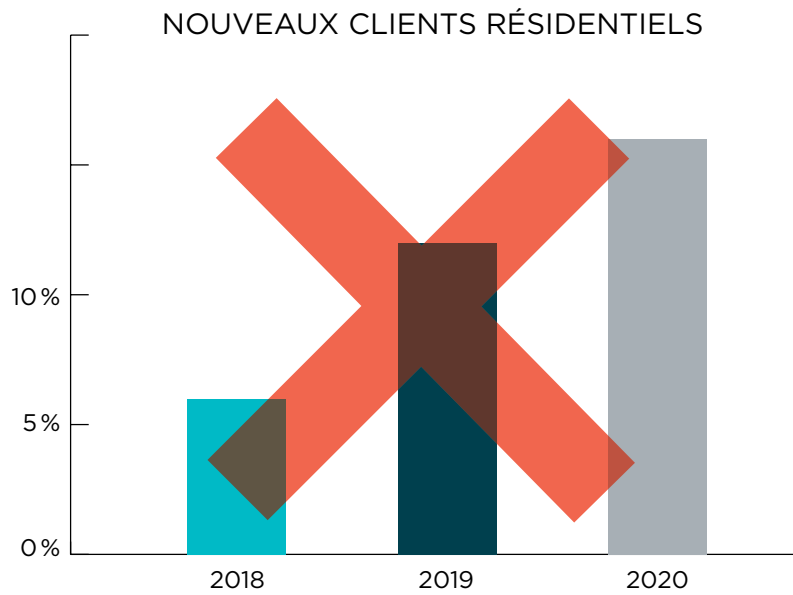
Pour chacune des grilles A et B, des graphiques ont été créés à titre d'exemple. Dans le graphique de l'exemple A, les informations sur les cibles et le balisage sont manquantes, de même que l'axe vertical et l'étiquette des résultats. Le graphique de l'exemple B, fait à partir de la grille complète B, indique en plus les axes et les valeurs. Cela permet d'apprécier beaucoup mieux la performance réelle de l'organisation.

Exemple A - Informations manquantes (À NE PAS FAIRE)

INDICATEUR	CIBLE VISÉE			RÉSULTAT			BALISAGE (SI APPLICABLE)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
% de nouveaux clients				6 %	12 %	16 %			

Exemple B - Informations complètes (À SUIVRE)

INDICATEUR	CIBLE VISÉE			RÉSULTAT			BALISAGE (SI APPLICABLE)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
% de nouveaux clients	5 %	8 %	11 %	6 %	12 %	16 %	2 %	2 %	2 %



Le texte accompagnateur de l'exemple B pourrait dire ceci : Dans la section 2 - Planification stratégique, nous avons identifié l'objectif stratégique d'élargir notre base de clientèle pour le secteur résidentiel. La mesure que nous avons définie est le pourcentage de nouveaux clients résidentiels par rapport à l'année de référence 2015. Aussi, comme indiqué à la section 4 sur la mesure, l'analyse et la gestion de l'information, cet indicateur est suivi mensuellement par l'équipe marketing. Nos approches innovatrices en démarchage et en publicité auront porté fruit. En effet, nos cibles progressives ont toutes été dépassées. D'ailleurs, pour les deux dernières années, nous avons dépassé de plus de 45% les cibles fixées (12% par rapport à 8% et 16% par rapport à 11%). Nos analyses sur la concurrence ont révélé que notre principal concurrent affiche une croissance inférieure à la nôtre.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT :

Téléphone : 514 874-9933, poste 221

Sans frais : 1 888 874-9933, poste 221

www.qualite.qc.ca

Votre dossier de candidature doit être envoyé à l'adresse : prixperformance@qualite.qc.ca

