



PRIX PERFORMANCE

Q U É B E C

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

- ✦✦ PME indépendante manufacturière ou de services (de 10 à 499 employés)
- ✦✦ 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 : 978-2-922087-46-8 (PDF)

© **Gouvernement du Québec, 2021**



PRIX PERFORMANCE

Q U É B E C

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

- ✦✦ PME indépendante
manufacturière ou de services
(de 10 à 499 employés)
- ✦✦ 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	18
L'attention accordée aux clients	19
La mesure, l'analyse et la gestion de l'information	20
L'attention accordée aux ressources humaines	21
L'attention accordée au fonctionnement opérationnel	22
Les résultats de l'organisation	23
Les règles d'or pour illustrer vos résultats	24
Exemples de collecte d'indicateurs	26

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, mis au point à l'intention des PME indépendantes (de 10 à 499 employés) et des organismes à but non lucratif et associations, répond à leur situation et à leurs caractéristiques particulières, tout en maintenant pour elles des critères élevés. La méthode d'évaluation et de sélection des candidatures, structurée et rigoureuse, utilise les critères du QUALImètre.

Ce système de mesure de la performance, mis en place au Québec en 1994 par le secteur privé et le gouvernement du Québec, 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 **aucuns 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.

Sont considérées PME les entreprises de 10 à 499 employés sans lien de gouvernance ou de dépendance avec une grande entreprise. Les filiales d'une grande entreprise doivent présenter leur candidature dans l'une des catégories Grande entreprise et utiliser le questionnaire approprié.

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 27 inclusivement du présent document.

Nous vous demandons d'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 PME – Sections 1 à 6 (Les processus)

Pointage	Facteurs	
0 %, 5 % ou 10 %	Aucune indication d'approche systématique	A
	Approche peu ou pas déployée	D
	Recherche d'amélioration non perceptible	AP
	Unités de travail fonctionnant de manière dispersée , au gré des événements, sans cohésion	I
15 %, 20 %, 25 % ou 30 %	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
	Améliorations apportées en mode réaction	AP
	Unités de travail fonctionnant en mode silos	I
35 %, 40 %, 45 % ou 50 %	Approche systématique à l'égard des questions de base	A
	Approche déployée dans certains secteurs et aux premières étapes de déploiement dans d'autres	D
	Émergence d'une orientation en matière d'amélioration continue	AP
	Certaines améliorations encore apportées en mode réaction	AP
55 %, 60 %, 65 % ou 70 %	Alignement organisationnel se mettant en place, mais principalement par la recherche de solutions aux problèmes communs	I
	Approche systématique et efficace à l'égard de la majorité des questions de base	A
	Approche bien déployée , mais l'étendue du déploiement peut varier	D
	Début d'approche systématique pour évaluer et améliorer les processus clés	AP
75 %, 80 %, 85 % ou 90 %	Début d'alignement de l'approche avec les besoins fondamentaux*	I
	Approche systématique et efficace répondant à presque toutes les questions	A
	Approche bien déployée, sans faiblesse ou écart significatif sur plusieurs éléments importants	D
	Approche systématique d'évaluation et d'amélioration basée sur les faits	AP
95 % ou 100 %	Quelques apprentissages, incluant l'innovation	AP
	Alignement de l'approche avec les besoins fondamentaux*	I
	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
95 % ou 100 %	Évaluation et amélioration systématiques utilisées comme outils de gestion clés	AP
	L'amélioration et l'innovation résultent de la mise en commun des apprentissages	AP
95 % ou 100 %	Approche 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 PME – Section 7 (Les résultats)

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

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

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

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. Valeurs et orientations

Comment les dirigeants ont-ils défini les valeurs et les grandes orientations de l'organisation? Comment celles-ci sont-elles déployées aux parties prenantes (employés, partenaires, fournisseurs, clients, actionnaires, autres)?

Comment les dirigeants appuient-ils et renforcent-ils les valeurs?

2. Communication

Comment les dirigeants encouragent-ils une communication bidirectionnelle avec les employés, incluant l'utilisation des médias sociaux et des réseaux sociaux, lorsqu'approprié? Comment les informent-ils des décisions et des changements organisationnels qui les concernent et comment les mobilisent-ils?

3. Mission et organisation durable

Comment les dirigeants renforcent-ils la culture organisationnelle? Comment ont-ils mis en place une culture qui met l'accent sur la création de valeur ajoutée, le client, l'engagement du personnel, l'équité et l'inclusion, l'agilité et la résilience? Comment les dirigeants créent-ils et développent-ils une organisation durable?

4. Attentes de la société

Comment les dirigeants s'y prennent-ils pour comprendre, mesurer et suivre les préoccupations des citoyens relativement aux produits/services et activités de l'organisation et/ou pour éliminer tout impact négatif qu'ils pourraient avoir sur la société?

5. Responsabilités

Comment les dirigeants assurent-ils le respect des obligations éthiques, légales et réglementaires dans l'ensemble de l'organisation? Comment la prévention de la corruption et du harcèlement est-elle prise en charge? Quelles sont les communautés clés de l'organisation? Comment votre organisation incorpore-t-elle le soutien au développement de sa communauté dans ses opérations? Précisez comment elle choisit les causes à appuyer.

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, à l'innovation et à la prise de risques raisonnables.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

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

1. Processus de développement des stratégies

Décrivez la méthode que votre organisation utilise pour élaborer son processus de planification et l'améliorer.

- a. Quelles sont les étapes du processus ?
- b. Qui y participe (ensemble des parties prenantes) ?
- c. Quel est votre horizon de planification ?
- d. Quels sont les sujets analysés relativement à votre environnement interne et externe ?

2. Innovation

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

3. Objectifs stratégiques

Énumérez les objectifs stratégiques importants, fournissez les échéanciers prévus pour leur réalisation et précisez les cibles à atteindre.

4. Déploiement de la stratégie

Comment les plans d'action sont-ils mis en œuvre ? Répondez également aux questions suivantes :

- a. Comment l'organisation s'assure-t-elle qu'elle a les ressources pour réaliser ses plans d'action ?
- b. Comment l'organisation analyse-t-elle et traite-t-elle les répercussions que les plans d'action peuvent avoir sur ses produits, ses services, ses clients, son mode de fonctionnement ou son personnel ?
- c. Comment mesure-t-elle la réalisation et le succès de ses plans d'action ?

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.

1. Écoute des clients

Comment votre organisation identifie-t-elle les groupes de clients et ses segments de marché? Quelles approches votre organisation utilise-t-elle pour connaître les besoins et les attentes de ses clients actuels et potentiels?

2. Définition de l'offre

Comment votre organisation identifie-t-elle, pour l'ensemble de son marché - incluant la clientèle actuelle, les nouveaux segments de clientèle ou les nouveaux marchés à développer - les exigences relatives à ses produits et services? Comment détermine-t-elle ce qui va satisfaire le client et la différencier de ses concurrents?

3. Engagement de la clientèle

Comment votre organisation assure-t-elle un traitement équitable envers tous ses clients? Comment obtient-elle les commentaires et les appréciations de ses clients? Comment cherche-t-elle à obtenir les commentaires d'anciens clients et de clients potentiels? Quelles approches votre organisation utilise-t-elle pour évaluer la satisfaction de ses clients et comment fait-elle pour les fidéliser?

Comment l'organisation traite-t-elle l'insatisfaction de ses clients et comment tente-t-elle ensuite de regagner leur confiance?

4. Relations avec la clientèle

Quels sont les outils de communication mis en place pour aider les clients à obtenir de l'information ou à se procurer le service ou le produit? Sont-ils adaptés aux besoins et exigences des clients? Comment l'organisation assure-t-elle la gestion et l'amélioration de son image de marque? Comment utilisez-vous les réseaux sociaux et les médias sociaux comme effet de levier?

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.

1. Collecte de l'information

Comment votre organisation s'y prend-elle pour recueillir, colliger et analyser les données et l'information qui vont lui permettre de suivre ses activités quotidiennes et sa performance globale? Quels sont les mesures ou les indicateurs de performance utilisés? Comment ces mesures ou indicateurs sont-ils déterminés?

2. Qualité de l'information

Comment votre organisation s'assure-t-elle que les données et l'information requises par les personnes concernées sont pertinentes, fiables et arrivent au bon moment?

3. 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, fournisseurs, clients, etc.), et ce, en temps opportun? Comment assure-t-elle la sécurité et la confidentialité de l'information (gestion documentaire, entrepôt de données, droits d'accès, contrôle de la conformité, communications, etc.)?

4. Amélioration de la performance

Comment les conclusions des revues de performance sont-elles utilisées pour partager les leçons apprises et les meilleures pratiques dans toute l'organisation? 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 sont-elles déployées dans l'ensemble de l'environnement social de l'organisation (interne et externe)?

5. Gestion du savoir

Comment votre organisation s'y prend-elle pour assurer le transfert des connaissances afin de prévenir une éventuelle perte d'expertise? Comment fait-elle pour identifier rapidement les meilleures pratiques, les partager et les mettre en application?

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.

1. Organisation du travail

Comment votre organisation détermine-t-elle les effectifs et les compétences dont elle a besoin pour mener à bien ses opérations? Comment s'effectuent le recrutement et la fidélisation du personnel? Comment votre organisation s'assure-t-elle que ce recrutement et cette fidélisation reflètent la diversité culturelle de sa communauté? Comment s'assure-t-elle de l'adéquation des nouveaux employés avec sa culture organisationnelle? Comment planifie-t-elle et gère-t-elle les périodes de demandes accrues (saisonniers ou autres)? Comment gère-t-elle le changement lorsque l'environnement interne ou externe nécessite des ajustements à ses opérations par exemple, lors de changements technologiques? Comment favorise-t-elle l'initiative et la responsabilisation des employés? Comment organise-t-elle le travail pour renforcer la résilience et l'agilité organisationnelle et maintenir l'orientation client?

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

Quelles méthodes votre organisation utilise-t-elle pour évaluer la performance de son personnel? Comment ces évaluations s'arriment-elles à la performance de l'organisation ainsi qu'à l'attention à accorder aux clients et aux objectifs stratégiques? Comment votre organisation identifie-t-elle les besoins de formation et de développement des membres de son personnel? Comment s'assure-t-elle de maintenir leurs compétences à jour relativement aux changements technologiques ou autres? Comment planifie-t-elle la relève et facilite-t-elle le cheminement de carrière de tout le personnel?

4. Climat de travail

Que fait votre organisation pour maintenir ou améliorer l'environnement de travail (ergonomie, accessibilité, santé et sécurité)? 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?

5. Satisfaction et mobilisation des employés

Comment votre organisation évalue-t-elle (de façon formelle ou informelle) la satisfaction et le bien-être de ses employés et leur mobilisation? Que fait-elle avec ces résultats?

6. Équité et inclusion

Comment votre organisation s'assure-t-elle que ses processus de gestion de la performance, du développement des compétences et de développement de carrière favorisent l'équité et l'inclusion?

L'ATTENTION ACCORDÉE AU FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

Dans cette section, démontrez comment votre organisation conçoit, gère, améliore et innove l'ensemble des processus qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'offrir de la valeur aux clients.

1. Planification opérationnelle

Comment votre organisation a-t-elle déterminé l'ensemble des activités nécessaires à la fourniture du produit ou du service, en incluant ses principales parties prenantes (fournisseurs, collaborateurs, partenaires, etc.)? Comment a-t-elle déterminé les activités qui seront gérées à l'interne et celles confiées à l'externe? Comment a-t-elle pris en compte les différents risques potentiels? Que fait l'organisation pour se préparer à faire face à une situation d'urgence ou à un désastre opérationnel?

2. Processus opérationnels

Pour les principaux processus gérés à l'interne :

- a. À quelles exigences les processus doivent-ils répondre pour être conformes aux attentes des clients et à celles de l'organisation?
- b. Comment ces exigences sont-elles communiquées au personnel concerné?

3. Sécurité et cybersécurité

Comment l'organisation assure-t-elle la fiabilité, la sécurité et la cybersécurité de ses systèmes? Quels moyens a-t-elle mis en place pour récupérer les données et accéder de nouveau à ses systèmes suite à une situation d'urgence (par exemple une panne)? Comment vous assurez-vous que votre personnel, vos clients, vos partenaires et vos fournisseurs comprennent et exercent leurs rôles et responsabilités envers la sécurité et la cybersécurité?

4. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Pour les principaux fournisseurs et sous-traitants de produits et services :

- a. Comment sont-ils sélectionnés?
- b. Quelles sont les exigences qui leur sont communiquées?
- c. Comment l'organisation mesure-t-elle et évalue-t-elle leur performance?
- d. Comment l'alignement et la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement sont-ils assurés?
- e. Comment l'agilité est-elle rendue possible en réponse à des changements concernant les exigences des clients, du marché et de l'organisation?

5. Contrôle et amélioration des opérations

Comment l'organisation contrôle-t-elle les coûts des systèmes et des processus? Quelles méthodes votre organisation utilise-t-elle pour contrôler, analyser et améliorer de façon continue ses processus opérationnels? Comment votre organisation gère-t-elle ses opportunités d'innovation? Comment poursuivez-vous les opportunités stratégiques que vous déterminez comme représentant des risques raisonnables?

6. Sécurité, continuité des affaires et résilience

Que fait l'organisation pour se préparer à faire face à une situation d'urgence ou à un désastre? Comment ces mesures assurent-elles la prévention, la gestion, la continuité des affaires et la reprise des activités? Comment vos plans d'urgence prennent-ils en compte les parties prenantes (employés, fournisseurs, partenaires, etc.)? 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?

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 présentées dans les sections précédentes.

Vous devez impérativement présenter au minimum les résultats des 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. Si en plus vous avez des données de balisage, intégrez-les aux graphiques et tableaux afin d'obtenir un meilleur résultat lors de l'évaluation de votre dossier.

Pour connaître les règles d'or quant à la manière d'illustrer vos résultats, nous vous invitons à consulter les pages 24 et 25.

1. Produits/services et processus (120 points)

- a. Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus par votre organisation quant aux performances concernant les caractéristiques des produits et/ou services que vos clients trouvent importantes. Présentez des indicateurs clés.
- b. Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus concernant la performance de vos principaux processus opérationnels. Présentez des indicateurs clés.
- c. Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus concernant la capacité de faire face à des situations d'urgence.
- d. Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus concernant la 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.

2. Clientèle (80 points)

Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus concernant l'attention accordée aux clients (satisfaction, insatisfaction, engagement et fidélisation de la clientèle). Présentez des indicateurs clés.

3. Ressources humaines (80 points)

Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus concernant les effectifs, la formation, la mobilisation et la satisfaction du personnel ainsi que le maintien et l'amélioration de l'environnement de travail (santé-sécurité, accessibilité, services et avantages). Présentez des indicateurs clés.

4. Leadership et gouvernance (80 points)

Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus par l'organisation en matière de leadership (vision, valeurs, organisation durable, gouvernance, culture organisationnelle, respect des obligations légales et éthiques, innovation et prise de risques intelligente) et de responsabilité sociale (protection de l'environnement, gestion des déchets, recyclage, appui à la communauté, etc.). Présentez des indicateurs clés.

5. Finances, marché et stratégies (90 points)

Montrez, pour les trois dernières années au minimum, les résultats obtenus concernant la performance financière de l'organisation, sa rentabilité, sa performance sur les marchés et ses stratégies (réalisation de ses stratégies et plans d'action, incluant la prise de risques raisonnables). Présentez des indicateurs clés.

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.

Sachez aussi que la grille de pointage pour les PME prend en compte la difficulté pour ces dernières d'obtenir des données de balisage. Cependant,

il faut préciser que la présence de données comparatives permettant d'apprécier les résultats positifs de votre organisation pourra contribuer à obtenir un meilleur résultat lors de l'évaluation de votre dossier.

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.

Par ailleurs, il est important de savoir 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.

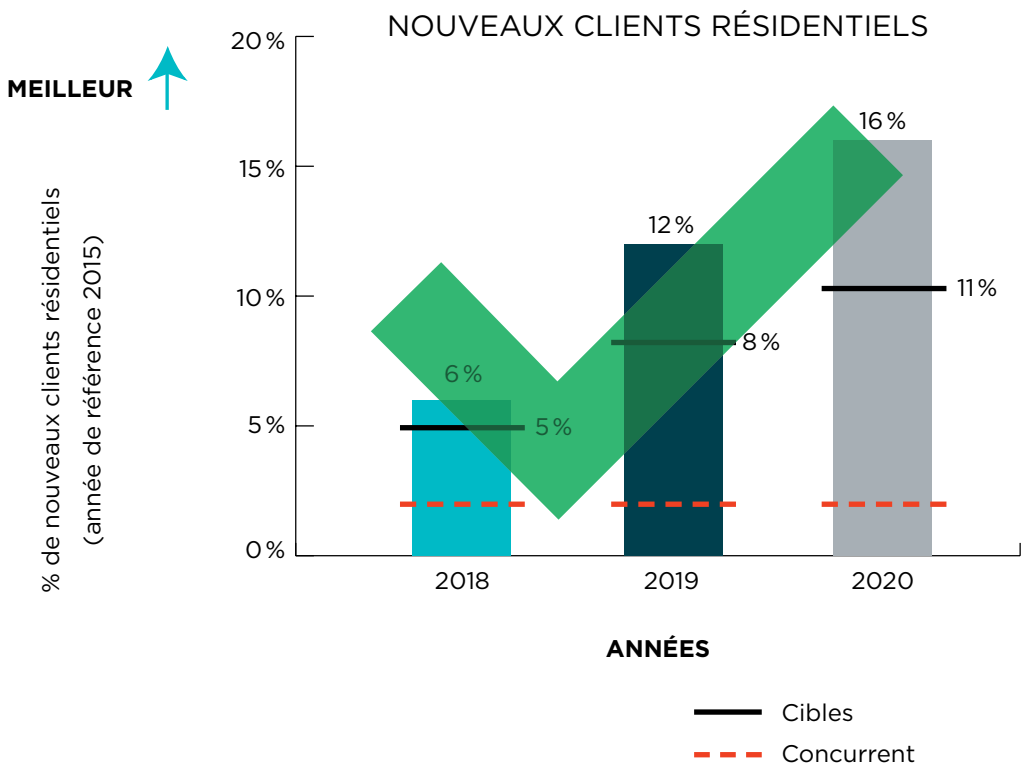
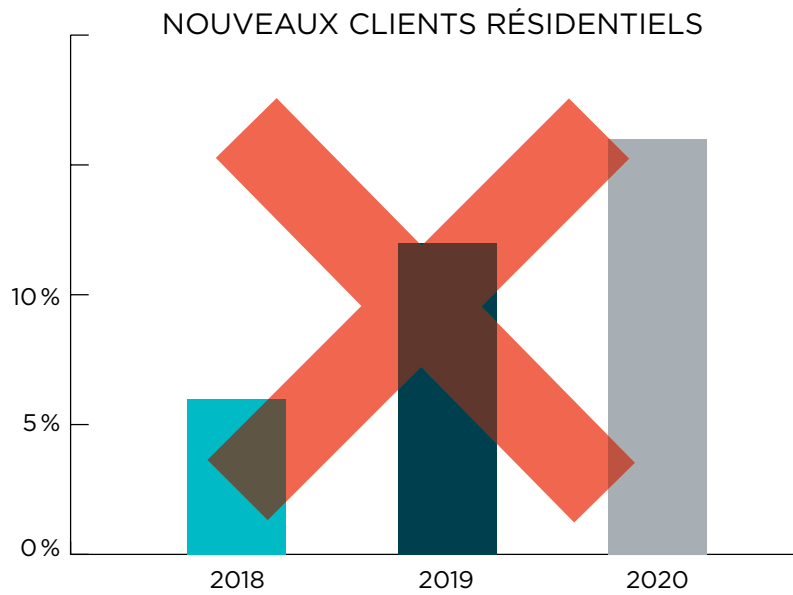
Pour chacune des grilles A et B, des graphiques ont été créés à titre d'exemple. Dans le graphique de l'exemple A, les informations sur les cibles et le balisage sont manquantes, de même que l'axe vertical et l'étiquette des résultats. Le graphique de l'exemple B, fait à partir de la grille complète 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

