PRIX PERFORMANCE QUÉBEC

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

Tout type d'organisation

ÉDITION 2024

MOQ
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS QUALITÉ

Québec

Préparé par :

Le Mouvement québécois de la qualité et
le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

Rédaction et révision linguistique

Manon Desjardins
Pierre Marchand

Cogestionnaires

Guy Martel
Président-directeur général Mouvement québécois de la qualité

Patrick Hamelin
Directeur
Direction de la compétitivité et de la transformation numérique des entreprises
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

Comité-conseil

Sergio D'Amico
Conseiller en performance organisationnelle
Mouvement québécois de la qualité

Olivier de Brouwer
Expert Prix performance Québec

Manon Duclos
Vice-présidente innovation et excellence organisationnelle
Mouvement québécois de la qualité

Frédéric Langis
Expert Prix performance Québec

André St-Hilaire
Expert Prix performance Québec

Chivy Vong
Gestionnaire Prix performance Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec
3e trimestre 2023 ISBN : 978-2-922087-50-5 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2024

PRIX PERFORMANCE

QUÉBEC

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE

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

Catégories de participation 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 **14**

Grande entreprise manufacturière ou de services, établissement ou filiale de grande entreprise et organisme public 14

Processus 14

Résultats. 15

PME manufacturière ou de services indépendante (10 à 499 employés) et organismes à but non lucratif ou associations 16

Processus 16

Résultats. 17

Un questionnaire en sept sections **18**

Le profil de votre organisation **19**

Le questionnaire **21**

Le leadership. 21

La planification stratégique 25

L'attention accordée aux clients 28

La mesure, l'analyse et la gestion de l'information 30

L'attention accordée aux ressources humaines 34

L'attention accordée au fonctionnement opérationnel 37

Les résultats de l'organisation. 40

Les règles d'or pour illustrer vos résultats **44**

Exemple de collecte d'indicateurs **45**

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 de tout type d'entreprises manufacturières ou de services, des établissements ou filiales de grandes entreprises, des organismes publics et des OBNL. La méthode d'évaluation et de sélection des candidatures structurée et rigoureuse est effectuée conformément aux critères du QUALImètre.

Ce système de mesure de la performance, mis en place au Québec en 1994 conjointement 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 ses pratiques de gestion ;
- de surpasser 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 suivantes permet à chaque organisation, quelle que soit sa taille, de mesurer ses performances. Il aide également à évaluer les progrès réalisés, car il offre la possibilité de cerner 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 entièrement confidentiel rédigé par des évaluateurs qualifiés portant** 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 vos 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) ;
- à cet effet, deux types de grilles de pointage sont suggérés, selon la nature de votre organisation.

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 y obtenir une reconnaissance équivalente. Pour de plus amples 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-dessous 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, il vous faut 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 et les questionnaires sont disponibles sur le site web du Mouvement québécois de la qualité à l'adresse suivante : **www.qualite.qc.ca**.

Votre participation à la séance d'information est obligatoire si vous déposez un dossier de candidature.

Catégories de participation

Les Prix performance Québec comprennent six catégories.

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 8.

CATÉGORIE DE PARTICIPATION	QUESTIONNAIRE
PME manufacturière indépendante (de 10 à 499 employés)	Utiliser le présent questionnaire
PME de services indépendante (de 10 à 499 employés)	Voir les grilles de pointage des pages 16 et 17.
Organisme à but non lucratif et association	Seules les questions primaires et secondaires s'appliquent (celles avec des puces sont exclues).
Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise	Utiliser le présent questionnaire
Grande entreprise de services, établissement ou filiale de grande entreprise	Voir les grilles de pointage des pages 14 et 15.
Organisme public	Toutes les questions s'appliquent.

À quelles questions répondre ?

À partir de la page 21, les questions comportant un numéro de style 1.1, 2.1, etc., apparaissent en premier lieu. Ce sont des questions primaires auxquelles toutes les organisations candidates doivent répondre, peu importe leur catégorie de participation.

Les questions ne comportant qu'un numéro de style, 1., 2. etc., sont des sous-questions de questions primaires. Elles sont appelées « questions secondaires » et toutes les organisations candidates doivent y répondre.

Finalement, les questions en petits caractères et précédées d'une puce sont des sous-questions de questions secondaires et s'appellent « questions tertiaires ». Seules doivent y répondre les organisations de la catégorie « grande entreprise » et « organisme public ».

Dossier de candidature conforme aux normes de présentation

Votre dossier doit être présenté au moyen du questionnaire fourni aux pages 21 à 43 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 devrez 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 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 un dossier de candidature

Pour l'édition 2024, les organisations désireuses de **soumettre leur candidature** aux Prix performance Québec ont jusqu'au **14 mars 2024** pour ce faire.

Cependant, vous **devez nous faire connaître 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**. Pour ce faire, veuillez remplir le formulaire de candidature disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : **https://www.qualite.qc.ca/salon-mpa/les-prix-performance-quebec/deposez-votre-candidature**
ou remplir celui qu'on vous aura remis lors d'une rencontre d'introduction des Prix performance Québec.

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 et d'autre part, la dimension **résultats** abordée dans la section 7.

Dans les questionnaires, chaque fois que l'on retrouve une liste entre parenthèses, cette dernière fait référence à des exigences du modèle, à moins de voir l'indication « par exemple ». Par ailleurs, lorsqu'une liste se termine par la mention « etc. », cela indique qu'elle n'est pas limitative et que l'organisation peut utiliser d'autres données ou renseignements 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 des processus dont il est question dans les sections 1 à 6 repose sur l'évaluation des quatre facteurs suivants :

L'approche – Ce terme désigne les méthodes, les outils et les 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 innovant;
- 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:

- leur application efficace et constante dans l'ensemble du contenu de l'énoncé;
- leur 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 connaissances 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 ou la mise en pratique;
- 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.

NOUVEAUTÉ CETTE ANNÉE
Un seul questionnaire étant maintenant disponible, assurez-vous de vous référer aux bonnes grilles de pointage s'appliquant à votre type d'organisation.

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 des résultats évalués à la section 7 repose 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. Notez que pour les PME et les OBNL, cette exigence est partielle.

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 applicables à votre organisation.

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

(date limite : 15 février 2024)

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.

Présentation du dossier

(date limite : 14 mars 2024)

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 à août)

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.

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 des Prix performance Québec parmi les organisations ayant répondu aux exigences d'une Grande Mention et ayant obtenu des résultats tout à fait remarquables.

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 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

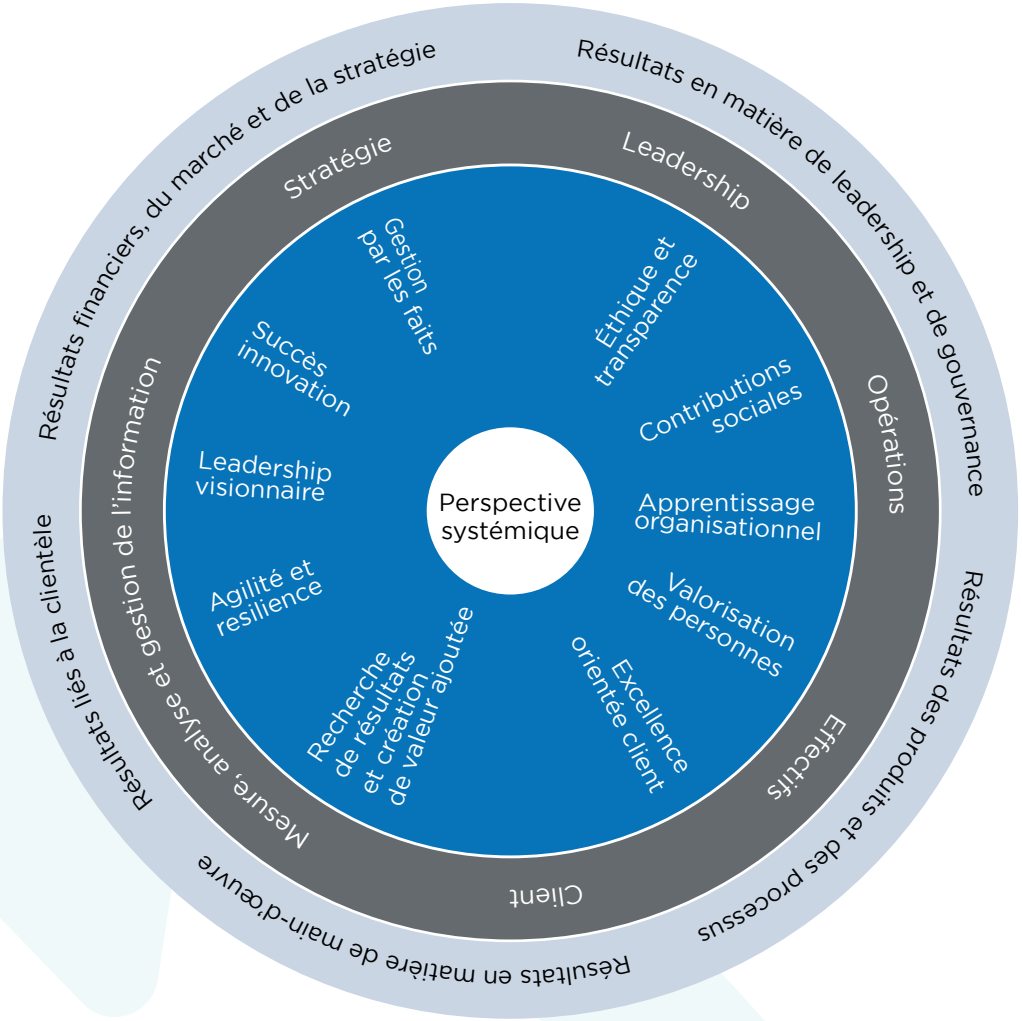
Une des forces du système de reconnaissance réside dans les principes de gestion sur lesquels il repose. Ces grands principes se trouvent au cœur des organisations performantes. Tout au long du processus d'évaluation de votre candidature, les évaluateurs et les membres du jury seront à la recherche de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

Le rôle des valeurs et concepts fondamentaux

- Les critères des Prix performance Québec s'appuient sur des valeurs et des concepts fondamentaux…
- qui s'inscrivent dans des processus systématiques

  Catégories de critères, sections 1-6…
- visant des résultats en matière de performance

  Catégorie de critères, section 7



La perspective systémique

L'organisation est vue comme **un tout**. Chacun des aspects de son fonctionnement est aligné sur les objectifs stratégiques. Une pensée systémique signifie également gérer votre organisation dans le contexte d'un écosystème interconnecté d'organisations qui présente des opportunités de relations nouvelles et éventuellement innovantes.

Le leadership visionnaire

Une organisation performante est dirigée par une équipe qui inspire, oriente et aligne les efforts de tout un chacun, 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.

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.

Elles doivent faire l'objet de réflexions quant aux **attentes** futures de leurs clients, aux nouvelles possibilités de partenariats, aux nouveaux débouchés, aux développements technologiques, aux risques associés à la sécurité et à la cybersécurité, à l'évolution des normes et des attentes de la société, ainsi que des changements chez leurs concurrents.

L'excellence orientée client

Satisfaire ses clients exige la réduction des **défauts** et des 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.

La valorisation des personnes

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 des 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**, au concept 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, les urgences et les autres perturbations, à s'y préparer et à les affronter. La collaboration des partenaires d'un écosystème ou les alliances stratégiques peuvent rapidement faire apparaître des compétences complémentaires, ce qui peut même constituer un avantage stratégique.

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 **connaissances**. Les pratiques qui permettent ces acquisitions 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 l'étalonnage (*benchmarking*) constituent les principaux piliers de l'entreprise apprenante.

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 nouvelles connaissances, 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 fiable ainsi que sur la conception et l'utilisation **d'indicateurs de performance** client, 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 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.

L'éthique et la transparence

L'organisation doit mettre l'accent sur un comportement éthique et sur la transparence dans toutes ses transactions et ses interactions avec les parties prenantes. Le comportement éthique et la transparence renforcent la **confiance** dans l'organisation et ses dirigeants et engendrent une ferme conviction de la part des parties prenantes que l'organisation fait preuve d'équité et d'intégrité en toute occasion.

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.

LES DIRECTIVES DE POINTAGE

POUR LA **GRANDE ENTREPRISE** MANUFACTURIÈRE OU DE SERVICES, L'**ÉTABLISSEMENT** OU LA **FILIALE** DE GRANDE ENTREPRISE ET LES **ORGANISMES PUBLICS**

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

Pointage	Facteurs	
90 %, 95 % ou 100 %	**Approche systématique** et **efficace** répondant parfaitement à toutes les questions tertiaires	A
	Approche entièrement déployée, sans aucune faiblesse ou aucun écart, dans tous les secteurs ou toutes les 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
70 %, 75 %, 80 % ou 85 %	**Approche systématique** et **efficace** répondant à **presque toutes les questions tertiaires**	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
50 %, 55 %, 60 % ou 65 %	**Approche systématique** et **efficace** à l'égard des **questions secondaires**	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
30 %, 35 %, 40 % ou 45 %	**Approche systématique** et **efficace** à l'égard des **questions primaires**	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
10 %, 15 %, 20 % ou 25 %	**Début d'approche systématique** à l'égard des **questions primaires**	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
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

* 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	
90 %, 95 % ou 100 %	**Excellents** niveaux de performance pour la **plupart** des sujets d'évaluation	N
	Pour **toutes** les tendances, il y a amélioration ou maintien des performances en lien avec 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
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 en lien avec **plusieurs** éléments importants*	T
	Très bons résultats comparatifs (données comparatives et/ou balisage) **Leadership** dans **certains** secteurs	C
	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
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
30 %, 35 %, 40 % ou 45 %	**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
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
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

* 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

LES DIRECTIVES DE POINTAGE

POUR LA **PME** MANUFACTURIÈRE OU DE SERVICES INDÉPENDANTE (10 À 499 EMPLOYÉS)
ET LES **ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF** OU **ASSOCIATIONS**

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

Pointage	Facteurs	
90 %, 95 % ou 100 %	**Approche systématique** et **efficace** répondant **parfaitement à toutes les questions secondaires (générales)**	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 **L'amélioration et l'innovation** résultent de la mise en commun des **apprentissages**	AP
	Approche **complètement intégrée** aux **besoins fondamentaux***	I
75 %, 80 %, 85 % ou 90 %	**Approche systématique** et **efficace** répondant à **presque toutes les questions secondaires (générales)**	A
	Approche bien déployée, sans faiblesse ou écart **significatif**	D
	Approche systématique d'évaluation et **d'amélioration basée sur les faits** **Quelques apprentissages**, incluant **l'innovation**	AP
	Alignement de l'approche avec les **besoins fondamentaux***	I
55 %, 60 %, 65 % ou 70 %	**Approche systématique** et **efficace** répondant à la **majorité des questions secondaires (générales)**	A
	Approche **bien déployée**, mais l'étendue du déploiement **peut varier**	D
	Début d'approche systématique pour évaluer et améliorer les processus clés	AP
	Début d'alignement de l'approche avec les **besoins fondamentaux***	I
35 %, 40 %, 45 % ou 50 %	**Approche systématique** et **efficace** en lien avec les **questions primaires (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** **Certaines** améliorations encore apportées **en mode réaction**	AP
	Alignement organisationnel se **mettant en place**, mais principalement par la recherche de **solutions aux problèmes communs**	I
15 %, 20 %, 25 % ou 30 %	**Début d'approche systématique** en lien avec les **questions primaires (de base)**	A
	Approche aux **premières** étapes de déploiement dans la **plupart** des secteurs ou unités de travail	D
	Certaines améliorations apportées en **mode réaction**	AP
	Unités de travail fonctionnant en **mode silos**	I
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

* 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	
90 %, 95 % ou 100 %	**Excellents** niveaux de performance pour la **plupart** des sujets d'évaluation	N
	Amélioration ou maintien des performances en lien avec tous les éléments importants**	T
	Leadership en matière de balisage ou données comparatives 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
75 %, 80 %, 85 % ou 90 %	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 en lien avec **plusieurs** éléments importants**	T
	Plusieurs données **comparatives**, lorsqu'**applicables**, dont certaines affichent de **bons résultats**	C
	Résultats de performance organisationnelle pour la **plupart des exigences** reliées aux clients, au marché, aux processus	I
55 %, 60 %, 65 % ou 70 %	**Bons** niveaux de performance pour la **plupart** des sujets d'évaluation ou **tendance à l'amélioration**	N
	Présence de **tendances favorables** à l'égard d'éléments **importants****	T
	Quelques données comparatives, lorsqu'**applicables**, **en émergence** dont certaines affichent de **bons résultats**	C
	Résultats pour plusieurs secteurs **importants****	I
35 %, 40 %, 45 % ou 50 %	**Plusieurs bons** niveaux de performance	N
	Plusieurs indicateurs de tendance, dont la majorité démontre des tendances **favorables**	T
	Absence de données comparatives	C
	Résultats pour **plusieurs** secteurs importants*	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
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

* 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 1 000 points. Le nombre de points accordés à chacune des sections tient compte de l'importance relative de ces dernières.

SECTIONS		POINTS
SECTION 1	LE LEADERSHIP	**115**
SECTION 2	LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	**90**
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.

P. 1. Description de l'organisation : quelles sont les principales caractéristiques de votre organisation ?

A. Environnement organisationnel

1. **Offre de produits et/ou de services**
   Quels sont les principaux produits et/ou services de l'organisation ? Quelle est l'importance relative (y compris le pourcentage du revenu/budget) de chaque produit ou service pour la réussite de l'organisation ? Quelles sont les méthodes de distribution de ces produits et/ou services ?
2. **Mission, vision, valeurs et culture**

   Quelles sont votre MISSION, votre VISION et vos VALEURS ? Quelles sont les caractéristiques qui définissent la CULTURE de votre organisation ? Quelles sont les COMPÉTENCES DE BASE de votre organisation et quel est leur lien avec votre MISSION et votre VISION ?
3. **Profil de l'effectif**

   Quel est le profil de votre EFFECTIF ? Quels sont vos groupes et segments d'effectifs ou d'employés et quels sont les principaux facteurs d'engagement pour chacun d'entre eux ? Quels sont les principaux changements qui affectent la CAPABILITÉ, la CAPACITÉ et la composition de votre EFFECTIF ?
4. **Actifs**

   Quels sont vos principaux actifs, tels que les installations, les équipements, les technologies et les propriétés intellectuelles ?
5. **Environnement réglementaire**

   Quelles sont les principales réglementations applicables et les exigences en matière d'accréditation, de certification, ou d'enregistrement ?

B. Relations organisationnelles

1. **Structure organisationnelle**
   Quelles sont les STRUCTURES de leadership et de GOUVERNANCE de votre organisation ? Quelles sont les composantes essentielles du SYSTÈME DE LEADERSHIP de votre organisation ? Quelles sont les relations hiérarchiques entre votre SYSTÈME DE GOUVERNANCE, votre HAUTE DIRECTION et les organisations affiliées, si le cas s'applique ?
2. **Clients et parties prenantes**

   Quels sont les PRINCIPAUX SEGMENTS de marché, groupes de CLIENTS et groupes d'ACTIONNAIRES de votre organisation, selon le cas ? Quelles sont leurs exigences et leurs attentes CLÉS en ce qui concerne vos produits et/ou services, les services aux CLIENTS, et les opérations, y compris toute différence entre les groupes ?
3. **Fournisseurs, partenaires et collaborateurs**

   Quels sont les types CLÉS de fournisseurs, de PARTENAIRES et de COLLABORATEURS pour votre organisation ? Quel rôle jouent-ils dans la production et la livraison de vos produits et/ou services CLÉS et des services à la CLIENTÈLE ? Quel rôle jouent-ils dans la contribution et la mise en œuvre des INNOVATIONS au sein de votre organisation ? Quelles sont les exigences CLÉS de votre réseau d'approvisionnement ?

P. 2 Situation de l'organisation : quelle est la situation stratégique de votre organisation?

A. Environnement concurrentiel

1- Position concurrentielle

Quelles sont la taille, la part et la croissance de l'organisation au sein de votre secteur ou sur les marchés que vous desservez ? Combien et quels types de concurrents avez-vous ? Qu'est-ce qui différencie l'organisation d'eux ?

2- L'évolution de la concurrence

Quels changements CLÉS, s'il y a lieu, affectent votre situation concurrentielle, y compris les changements qui créent des opportunités de collaboration et d'INNOVATION, le cas échéant ?

3- Données comparatives

Quelles sources CLÉS de données comparatives et concurrentielles sont-elles disponibles au sein de votre secteur ? Quelles sources CLÉS de données comparatives sont-elles disponibles en dehors de votre secteur ? Quelles limitations, le cas échéant, affectent-elles votre capacité à obtenir ou à utiliser ces données ?

B. Contexte stratégique

Quels sont les DÉFIS, menaces, AVANTAGES et OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES CLÉS pour votre organisation ?

C. SYSTÈME d'amélioration de la PERFORMANCE

Quel est votre SYSTÈME global d'amélioration des PERFORMANCES ? Quels sont les outils et les méthodes clés utilisés dans le cadre de ce SYSTÈME ?

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

P. 1b (3). Votre réseau d'approvisionnement est constitué des entités externes impliquées dans la production et la livraison de vos produits et/ou services à vos clients et dans le service après-vente. Pour certaines organisations, ces entités forment une chaîne dans laquelle une entité approvisionne directement une autre. Toutefois, ces entités sont de plus en plus souvent liées entre elles et entretiennent des relations interdépendantes plutôt que linéaires. Les critères utilisent le terme de « réseau d'approvisionnement » pour souligner les interdépendances entre les organisations et leurs fournisseurs. Le terme de réseau d'approvisionnement représente une évolution et une maturité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

P. 2c. L'excellence n'est pas possible sans une évaluation et une amélioration solides des processus, des systèmes et des résultats organisationnels clés. Le système de notation des Prix performance Québec utilise l'amélioration des performances par l'apprentissage et l'intégration comme facteur d'évaluation de la maturité des approches organisationnelles et de leur déploiement. Cette question vise à définir le contexte général de votre approche de l'amélioration des performances. Le système que vous utilisez doit être lié aux besoins de votre organisation et compatible avec ses capacités et sa culture. Les outils et méthodes spécifiques qui peuvent être utilisés dans le cadre du système comprennent, par exemple, la méthodologie PFVA, les normes ISO, un système d'entreprise allégé et la méthodologie Six sigma, entre autres.

LE QUESTIONNAIRE

POUR TOUT TYPE D'ORGANISATION

Voir à la page 7 pour savoir à quelles questions répondre

SECTION 1 — 115 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 (65 points) : Comment les hauts dirigeants gèrent-ils l'organisation ?

A. Mission, vision et valeurs

1. **Établissement de la mission, de la vision et des valeurs : comment les hauts dirigeants élaborent-ils et déploient-ils la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ?**
   - Comment la mission, la vision et les valeurs sont-elles déployées auprès des parties prenantes (employés, partenaires, fournisseurs, clients, actionnaires, autres) ?
   - Comment (gestes, paroles, conduite) les hauts dirigeants démontrent-ils leur engagement envers la mission, la vision et les valeurs ?
2. **Promotion des comportements légaux et éthiques : comment (gestes, paroles, conduite) les hauts dirigeants démontrent-ils leur engagement envers ces obligations ?**
   - 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 les hauts dirigeants font-ils la promotion d'un environnement organisationnel qui inclut ces obligations ?

B. Communication

1. **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'appropriée ?
   - 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 ?

C. Accent sur la performance organisationnelle et durable

1. **Création d'un environnement favorisant le succès : comment les hauts dirigeants créent-ils et développent-ils une organisation durable ?**

   Précisez entre autres :
   - 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, la sécurité, la diversité, l'équité et l'inclusion;
   - les approches utilisées pour cultiver l'agilité, la résilience, la responsabilisation, l'apprentissage organisationnel, l'apprentissage des travailleurs, l'innovation et la prise de risques raisonnables;
   - l'engagement des hauts dirigeants dans la planification de la relève de direction.

2. **Priorisation de l'action : comment les hauts dirigeants mettent-ils l'accent sur l'action qui permettra à l'organisation d'accomplir sa mission et sa vision ?**

   Précisez entre autres :

   - les approches utilisées pour mettre l'accent sur l'action qui améliorera le rendement de l'organisation en ce qui a trait à l'atteinte de la vision;
   - les approches utilisées pour créer une culture qui incite le personnel à toujours offrir aux clients et aux actionnaires une expérience positive et à fidéliser ces derniers;
   - les approches utilisées pour créer une culture qui incite le personnel à toujours offrir aux clients et aux actionnaires une expérience positive et à fidéliser ces derniers;
   - les approches utilisées pour identifier les actions requises;
   - comment les dirigeants s'y prennent-ils pour démontrer leur imputabilité quant aux actions de l'organisation ?

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.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

1. Vos réponses à la section 1 doivent correspondre aux composantes de votre système de leadership énumérées à la question P.1B (1) du chapitre sur le profil de l'organisation, page 19.

1.1 Ce point traite spécifiquement des cadres supérieurs et de la manière dont ils dirigent l'organisation. Les autres éléments ciblent l'organisation. Lorsqu'ils dirigent leur organisation et se concentrent sur la réussite, la direction doit tenir compte de l'ensemble du personnel (qu'il soit en personne, en mode hybride ou à distance).

1.1 Les résultats relatifs à l'efficacité de la haute direction et du système d'encadrement doivent être indiqués au point 7.4.

1.1A (1). La mission et la vision de votre organisation doivent définir le contexte des opportunités stratégiques, des objectifs stratégiques et des plans d'action décrit en P2B et aux points 2.1 et 2.2.

1.1B. Les organisations qui s'appuient sur des bénévoles et/ou des membres du personnel temporaire pour accomplir un travail clé (produire des résultats nécessaires et/ou être en contact avec la clientèle) doivent également discuter des efforts déployés pour communiquer avec ces segments. De même, les organisations qui dépendent fortement de leurs fournisseurs doivent discuter des efforts qu'elles déploient pour communiquer avec leurs fournisseurs clés et pour les impliquer.

1.1C (1). Pour créer un environnement propice à la réussite, la direction doit tenir compte de facteurs externes et internes. Ces facteurs peuvent inclure l'appétence et la tolérance envers le risque; la nécessité d'une innovation technologique et organisationnelle, y compris les risques et les opportunités découlant des technologies émergentes, de l'intégration des données et de la numérisation; la préparation aux perturbations à court et à long terme; la culture organisationnelle; les systèmes de travail; le besoin potentiel de changements dans la structure et la culture; la capacité et la capabilité de la main-d'œuvre; la disponibilité des ressources; l'intérêt pour la société et l'équité sociale; et les compétences clés.

1.1C (1). Favoriser l'équité signifie soutenir le traitement équitable de tous les clients, de tous les membres du personnel et de toutes les autres parties prenantes de l'organisation. L'inclusion consiste à permettre leur pleine participation et à les aider à ressentir un sentiment d'appartenance.

1.1C (2). L'accent mis par la direction sur l'action tient compte de votre stratégie, de votre personnel, de vos systèmes de travail et de vos actifs. Il s'agit notamment de prendre des risques intelligents, de mettre en œuvre des innovations et des améliorations permanentes des performances et de la productivité, de prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques (voir 2.2A [1]), de faire preuve d'imputabilité personnelle à l'égard de ces mesures, de veiller à ce que des ressources adéquates soient mises à disposition, d'établir des plans pour gérer les changements organisationnels et de réagir rapidement à de nouvelles informations importantes, si le cas s'applique.

1.2. Gouvernance, comportement légal et éthique, contribution sociale (50 points) : comment les hauts dirigeants gouvernent-ils l'organisation et font-ils des contributions sociétales ?

A. Gouvernance organisationnelle

1. **Système de gouvernance : comment votre organisation s'assure-t-elle d'une gouvernance responsable ?**

   Précisez comment les sujets suivants sont abordés :

   - l'imputabilité et la transparence des gestes posés par les dirigeants;
   - l'imputabilité financière;
   - la sélection des membres du comité de gouvernance et les politiques de divulgation, s'il y a lieu;
   - l'indépendance des vérifications internes et/ou externes;
   - la protection des intérêts des parties prenantes, y compris des actionnaires, si le cas s'applique;
   - la planification de la relève pour les dirigeants séniors.

2. **Évaluation de la performance des dirigeants : comment la performance des hauts dirigeants et celle du système de gouvernance sont-elles évaluées?**

   - Comment ces évaluations sont-elles utilisées, notamment pour leur rémunération et leur développement ?

3. **Performance organisationnelle : comment votre conseil de gouvernance examine-t-il la performance de l'organisation ?**

   - Comment votre conseil de gouvernance évalue-t-il ses progrès en lien avec ses objectifs stratégiques et ses plans d'action, le cas échéant ?

B. Comportement légal et éthique

1. **Respect des lois et des règlements : comment l'organisation aborde-t-elle le respect et le dépassement des obligations légales et réglementaires actuelles et futures ainsi que les inquiétudes de la communauté par rapport aux produits et services ?**

   - 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 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 ?
   - 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, s'il y a lieu ?
   - Quels sont les approches, les éléments de mesure et les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques associés aux produits et aux services ?

2. **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 manquement ?

C. Contribution sociale

1. **Bien-être de la société : comment l'organisation intègre-t-elle le bien-être de la société dans sa stratégie et ses opérations quotidiennes ?**
   - Comment contribue-t-elle au maintien et à l'amélioration de ses systèmes environnementaux, sociaux et économiques ?
2. **Soutien communautaire : que fait l'organisation pour soutenir activement et renforcer ses communautés clés ?**
   - Comment les choisit-elle et comment détermine-t-elle les endroits où elle s'impliquera ?
   - 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.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

1.2. Les contributions sociétales dans les domaines essentiels à la poursuite de votre succès doivent également être abordées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie (point 2.1, page 25) et des opérations (section 6). Les résultats sociétaux clés doivent être présentés au point 7.4, page 42.

1.2A (1). La transparence des opérations de votre système de gouvernance doit inclure vos contrôles internes sur les processus de gouvernance. Pour quelques entreprises privées et organismes à but non lucratif (y compris publics), un conseil consultatif externe peut assurer les fonctions du système de gouvernance en partie ou en entier. Pour les organismes à but non lucratif (y compris publics) qui gèrent des fonds publics, l'accent est mis sur la gestion de ces fonds et la transparence des opérations.

1.2A (1). Pour protéger les intérêts des parties prenantes, le système de gouvernance doit prendre en considération et approuver des niveaux de risque appropriés pour l'organisation, en reconnaissant qu'accepter des risques fait partie intégrante de la gestion d'une organisation prospère.

1.2A (2). L'évaluation des performances de la direction peut s'appuyer sur des revues effectuées par les pairs, des examens formels de la gestion des performances, des commentaires formels ou informels et sur des sondages réalisés auprès du personnel et autres parties prenantes. Pour quelques entreprises privées, organismes à but non lucratif et organismes publics, des conseils consultatifs externes pourraient évaluer les performances de la direction et du conseil d'administration.

1.2B (2). Les mesures ou indicateurs du comportement éthique peuvent inclure le pourcentage de membres indépendants du conseil d'administration, les mesures des relations avec les actionnaires et les parties prenantes non actionnaires, les cas de conduite contraire à l'éthique ou de non-respect de la conformité et les réponses apportées, les résultats des sondages montrant la perception de l'éthique organisationnelle par le personnel, l'utilisation de la ligne téléphonique mise en place pour répondre aux plaintes, le pourcentage d'allégations fondées et les résultats des examens et des audits en matière d'éthique. Ces mesures ou indicateurs pourraient également inclure des preuves que des politiques, une formation du personnel et des systèmes de contrôle sont en place pour pallier les conflits d'intérêts ; la protection et l'utilisation de données sensibles, de renseignements et de connaissances générées par la synthèse et la corrélation de ces données ; et l'utilisation appropriée des fonds.

1.2C. Certaines organisations caritatives peuvent contribuer à la société et soutenir leurs communautés clés uniquement par le biais d'activités liées à la mission et décrites pour répondre aux questions liées à d'autres critères. Dans ce cas, il convient de répondre ici en indiquant les « efforts supplémentaires » par lesquels vous soutenez ces communautés et/ou des communautés plus larges.

1.2C (1). Le bien-être sociétal est devenu un mandat organisationnel et stratégique dans tous les secteurs. Les domaines de bien-être et d'avantages sociétaux à signaler sont ceux qui vont au-delà des processus de conformité que vous décrivez au point 1.2B (1). Il peut s'agir d'efforts organisationnels ou collaboratifs visant à améliorer l'environnement et à promouvoir la durabilité des ressources naturelles (par exemple, par le biais d'une économie circulaire), à renforcer les services communautaires, l'éducation, la santé et la préparation aux situations d'urgence, à lutter contre les inégalités sociales et à améliorer les pratiques commerciales, d'entreprises, ou d'associations professionnelles. Ces efforts peuvent avoir un impact local, régional, national ou mondial.

1.2C (2). Les domaines d'implication de l'organisation dans le soutien à vos communautés clés peuvent inclure des domaines qui s'appuient sur vos compétences de base ou peuvent se concentrer sur l'aide à la résolution de problèmes systémiques qui ont un impact sur la santé, l'éducation ou les opportunités économiques.

SECTION 2 90 POINTS

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) : comment développez-vous vos stratégies ?

A. Processus de développement des stratégies

1. **Processus de planification stratégique : comment conduisez-vous votre 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 ?
2. **Contenu de la planification stratégique : comment l'organisation recueille-t-elle les données pertinentes pour développer l'information à utiliser dans le processus de planification stratégique ?**
   - Comment considérez-vous les thèmes suivants et d'autres reliés aux environnements interne et externe, lorsque le cas s'applique ?
   - Comment s'assure-t-elle qu'ils sont pris en compte et analysés ?
   - Les forces et les faiblesses de l'organisation, les opportunités et les menaces (défis et avantages stratégiques).
   - Les signes de changements dans l'environnement réglementaire ou externe tels que le marché ou la concurrence (incluant des désastres naturels ou autres urgences).
   - Les changements significatifs dans la technologie ainsi que les innovations qui peuvent affecter les produits, les services et les opérations.
   - Les angles morts potentiels dans les informations et données.
   - Les limitations ou perturbations potentielles de l'approvisionnement.
   - La capacité d'appliquer le plan stratégique.
   - Les changements rapides qui peuvent impacter votre organisation et les potentiels besoins de transformation ou de réinvention.
3. **Opportunités stratégiques et risques raisonnables : 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 ?
4. **Externalisation et compétences clés : comment décidez-vous quel processus clé sera effectué par votre main-d'œuvre et lequel par des fournisseurs, des partenaires ou des collaborateurs externes ?**

B. Objectifs stratégiques

1. **Objectifs stratégiques clés : énumérez les objectifs stratégiques importants qui ont été déterminés à la suite de l'exercice de planification.**

   Indiquez leurs échéanciers, les indicateurs choisis et les cibles à atteindre.

2. **Évaluation des objectifs stratégiques : comment vos objectifs stratégiques parviennent-ils à s'équilibrer par rapport à tous les autres besoins organisationnels et autres ?**

   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 • principaux intervenants • 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 « 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.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

2.1. Le terme « stratégie » doit être interprété au sens large. La stratégie peut s'articuler autour des éléments suivants, ou y conduire : nouveaux produits; redéfinition des principaux groupes de clients ou segments de marché; définition ou redéfinition de votre rôle dans l'écosystème de votre entreprise (votre réseau de partenaires, de fournisseurs, de collaborateurs, de concurrents, de clients, de communautés et d'autres organisations pertinentes à l'intérieur et à l'extérieur de votre secteur ou de votre industrie qui servent de ressources potentielles); différenciation de votre marque; nouvelles compétences de base; croissance du chiffre d'affaires; désinvestissements; fusions et acquisitions; nouveaux partenariats, alliances ou rôles au sein de ceux-ci; et nouvelles relations avec les employés ou les bénévoles. Elle peut également viser à répondre à un besoin de la communauté ou du public.

2.1A (1). Votre planification stratégique doit porter sur votre capacité à mobiliser les ressources et les connaissances nécessaires à l'exécution du plan stratégique. Elle doit également porter sur votre capacité à élaborer et à exécuter des plans d'urgence ou, si les circonstances l'exigent, à changer de stratégie et à exécuter rapidement des plans nouveaux ou modifiés.

2.1A (2). Votre approche globale de la gestion des risques doit être décrite au point 6.2C (3), page 38.

2.1A (3). Cette question porte sur l'identification des opportunités stratégiques qui stimulent les innovations. Faites état du processus utilisé pour déterminer les innovations à poursuivre dans le point 4.2C.

2.1B. Les objectifs stratégiques doivent être axés sur vos défis, avantages et opportunités stratégiques, c'est-à-dire sur les éléments les plus importants pour votre réussite actuelle et pour l'amélioration de vos performances globales et de votre réussite, aujourd'hui et à l'avenir. Les objectifs stratégiques doivent s'aligner sur vos horizons/jalons à court et à long terme.

2.2. Mise en œuvre de la stratégie (45 points) : comment implantez-vous vos stratégies ?

A. Développement et déploiement des plans d'action

1. **Plans d'action : comment l'organisation développe-t-elle ses plans d'action ?**
   - Quels sont vos plans d'action à court et à plus long terme ?
   - Comment l'organisation s'assure-t-elle que ses plans d'action sont alignés sur les objectifs stratégiques ?
2. **Mise en œuvre du plan d'action : comment votre organisation déploie-t-elle ses plans d'action** ?
   - Comment le déploiement se fait-il au sein des fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes ?
3. **Allocation des ressources : comment l'organisation alloue-t-elle les ressources requises (financières, humaines ou autres) pour la réalisation des plans d'action, tout en respectant ses obligations courantes ?**
4. **Planification des effectifs : quelle est la planification d'effectifs clés pour appuyer les objectifs stratégiques et les plans d'action de l'organisation ?**
   - Comment l'organisation analyse-t-elle et prend-elle en considération les impacts que ses plans peuvent avoir sur les produits/services, les clients, les opérations et les employés ?
5. **Indicateurs de performance : quels sont les indicateurs utilisés pour suivre la progression des plans et mesurer l'atteinte des résultats prévus (mesure de succès) ?**
6. **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 celles d'organisations similaires ? Lorsqu'il y a des écarts, comment sont-ils traités ?

B. 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 ?

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 des 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.

SECTION 3 85 POINTS

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) : quelles sont les approches utilisées par votre organisation pour écouter ses clients et comprendre leurs besoins et leurs exigences ?

A. Écoute des clients

1. **Écoute des clients actuels : comment l'organisation écoute-t-elle ses clients, interagit-elle avec eux et les observe-t-elle pour obtenir de l'information exploitable ?**
   - Comment l'organisation 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 ?
2. **Écoute des clients potentiels : comment l'organisation écoute-t-elle les clients potentiels pour obtenir de l'information exploitable ?**
   - 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 ?

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

1. **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 sa croissance ?
2. **Définition de l'offre : comment déterminez-vous votre offre en ce qui a trait à vos produits et vos services ?**
   - 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 satisfera particulièrement 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.

3.2. Engagement des clients (45 points) : comment construisez-vous vos relations et améliorez-vous l'expérience client ?

A. Expérience client

1. **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 son image de marque ;
     - de fidéliser les clients, répondre à leurs besoins et dépasser leurs attentes à chaque étape de leur cycle de vie ?
   - 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 : 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 et à faire des affaires avec vous ?**
   - Comment les exigences clés en matière de soutien à la clientèle sont-elles déterminées, puis déployées auprès du personnel en relation avec celles-ci ?
3. **Gestion des plaintes : 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 ?
   - Comment utilisez-vous l'information issue de la gestion des plaintes clients pour effectuer les changements préventifs nécessaires afin qu'elles ne se reproduisent plus ?
4. **Traitement équitable : comment vos processus garantissent-ils un traitement équitable pour les différents clients, groupes de clients et segments de marché ?**

B. Détermination de la satisfaction, de l'insatisfaction et de l'engagement des clients

1. **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 ?
   - 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*) ?
   - 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 anciens 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 recueillir, 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).

SECTION 4 90 POINTS

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) : Comment mesurez-vous, analysez-vous, revoyez-vous et améliorez-vous la performance organisationnelle ?

A. Mesure de la performance

1. **Indicateurs de performance : Comment surveillez-vous les données et les informations dans les opérations quotidiennes et sur la performance globale de l'organisation ?**
   - 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 ?
   - Comment mesure-t-elle la progression des objectifs et des plans stratégiques ?
   - Comment s'adapte-t-elle aux changements organisationnels rapides, inattendus ou externes ?

     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.

2. **Données comparatives : comment utilisez-vous les données comparatives pour appuyer votre prise de décision basée sur des faits ?**

B. Analyse et revue de la performance et amélioration

1. **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 ; et l'identification des priorités d'amélioration, tout en tenant compte des surcroîts de travail et des fluctuations ?
   - 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 priorités et les 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 ?
   - Comment l'organisation établit-elle ses projections en ce qui a trait à la performance ?
   - Comment utilise-t-elle ses données pour ces projections ?

2. **Comment les conclusions des analyses, des revues de performance ou des bilans permettent-elles d'identifier des opportunités d'innovation et de développer des priorités d'amélioration continue ou d'innovation ?**

Exemples : Revues de performance • type 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.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

4.1 Les questions de ce point sont étroitement liées à d'autres critères. Vos mesures, analyses et systèmes de revue de la performance doivent comprendre des mesures pour tous les segments clés de votre organisation, y compris votre direction (section 1), votre stratégie (section 2), vos clients (section 3), votre personnel (section 5) et vos opérations (section 6).

4.1A (1) La modification ou l'ajustement de vos mesures afin de fournir des données opportunes pour faire face à des changements organisationnels ou externes rapides ou inattendus peut impliquer l'adoption de mesures de performance différentes ou l'ajustement des intervalles entre les mesures. Ces modifications peuvent être nécessaires pour répondre à des changements réglementaires ou autres dans l'environnement politique ou sociétal, à des catastrophes, à des situations d'urgence, à des innovations dans les processus organisationnels ou dans les modèles d'entreprise, à de nouvelles offres de la part de concurrents ou à des améliorations de la productivité.

4.1A (2) Les données et l'information comparatives que vous sélectionnez doivent être utilisées pour soutenir la prise de décision opérationnelle et stratégique. Les données et l'information comparatives sont obtenues par l'étalonnage des performances et par la recherche de comparaisons avec la concurrence. L'analyse comparative consiste à identifier les processus et les résultats qui représentent les meilleures pratiques et performances pour des activités similaires, à l'intérieur ou à l'extérieur de votre secteur d'activité.

Les comparaisons concurrentielles opposent vos performances à celles de vos concurrents et d'autres organisations fournissant des produits et/ou des services similaires.

4.1B Les analyses de performance comprennent l'examen des tendances en matière de performance, des projections organisationnelles, sectorielles et technologiques, ainsi que des comparaisons, des relations de cause à effet et des corrélations. Ces analyses doivent étayer vos examens des performances, aider à déterminer les causes profondes et à fixer des priorités en matière d'utilisation des ressources et de changement transformateur, lorsque le cas s'applique. En conséquence, ces analyses s'appuient sur tous les types de données : performances des produits et/ou des services, données relatives aux clients, aux effectifs, aux finances et au marché, aux opérations et à la concurrence. Ces analyses devraient également s'appuyer sur des mesures réglementaires et d'autres mesures imposées par les pouvoirs publics, lorsque le cas s'applique. Les analyses peuvent faire appel à des techniques d'analyse des données numériques et de science des données qui détectent des schémas dans de grands volumes de données (mégadonnées) et interprètent leur signification. Ces activités peuvent être menées à l'interne ou en partenariat avec des fournisseurs, des partenaires ou des collaborateurs disposant de l'expertise requise.

4.1B (1) Les revues de performance organisationnelle doivent inclure des données sur vos objectifs stratégiques et vos plans d'action (section 2), ainsi que des données sur votre leadership (section 1), vos clients (section 3), votre personnel (section 5) et vos opérations (section 6). Les résultats de l'analyse et de la revue de performance organisationnelle doivent servir de base à l'élaboration et à la mise en œuvre de votre stratégie, à vos opérations, à vos priorités en matière d'amélioration continue et aux possibilités d'innovation. La réaction rapide aux changements de votre environnement opérationnel est abordée au point 6.1B. Les opportunités d'innovation doivent être prises en compte dans le cadre de votre processus de recherche d'innovations potentielles (4.2C).

4.2. Gestion du système d'information et du capital de connaissances (45 points) : comment gérez-vous l'information et la connaissance organisationnelle comme actifs ?

A. Données et information

1. **Qualité de l'information : comment vous assurez-vous de la qualité de vos données et de l'information recueillies ?**
   - Comment votre organisation s'assure-t-elle que l'information et les données utilisées sont précises, complètes et fiables ?

2. **Accessibilité et protection de l'information : comment vous assurez-vous de rendre vos données accessibles ?**
   - 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 l'organisation s'assure-t-elle que les systèmes et les technologies sont fiables et facilement utilisables ?

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

B. Gestion du savoir organisationnel

1. **Gestion du savoir : comment l'organisation construit-elle et gère-t-elle le savoir organisationnel ?**
   - Comment se font la collecte et le partage des connaissances acquises par le personnel ?
   - Comment l'information provenant des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, collaborateurs, etc.) est-elle transférée dans l'organisation ?
   - Comment l'organisation intègre-t-elle l'apprentissage dans son fonctionnement ?

2. **Meilleures pratiques : comment identifiez-vous et partagez-vous les meilleures pratiques au sein de votre organisation ?**

C. Gestion des opportunités d'innovation

1. **Comment votre organisation poursuit-elle ses opportunités d'innovation ?**
   - Comment l'organisation poursuit-elle les opportunités stratégiques identifiées comme représentant des risques raisonnables ?
   - Comment l'organisation met-elle à disposition les ressources financières et autres moyens pour poursuivre ces opportunités ?

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 de l'information et des meilleures pratiques, etc.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

4.2A (2). Les systèmes de technologie de l'information comprennent, par exemple, les dispositifs et systèmes physiques, les plateformes et applications logicielles ainsi que les systèmes d'information partagés ou basés à l'extérieur, tels que les systèmes infonuagiques ou hors du contrôle de votre organisation.

4.2A (3). La gestion de la cybersécurité comprend la protection contre la perte d'informations sensibles concernant les employés, les clients et les organisations, la protection des actifs, y compris la propriété intellectuelle et la protection contre les aspects financiers, juridiques et réputationnels.

4.2B (1). L'élaboration et la gestion des connaissances organisationnelles à partir de différentes sources peuvent impliquer le traitement d'ensembles massifs de données, de types de données disparates structurées et non structurées, telles que des tableaux de données, des vidéos, des fichiers audio, des photos et des textes. L'analyse des données et de l'information peut impliquer l'utilisation de l'intelligence artificielle, de l'analyse des données numériques et des techniques de science des données qui détectent des modèles dans de grands volumes de données et interprètent leur signification. L'utilisation de ces techniques pour prendre des décisions nécessite le déploiement de technologies et l'exploitation des données et de l'information d'une manière qui protège l'information relative aux organisations et aux personnes.

4.2B (1). Intégrer l'apprentissage dans le fonctionnement de votre organisation signifie que l'apprentissage (1) fait partie du travail quotidien ; (2) permet de résoudre les problèmes à la source ; (3) est axé sur le développement et le partage des connaissances dans l'ensemble de votre organisation ; (4) est motivé par des opportunités, y compris celles identifiées dans votre processus de planification stratégique (2.1A), votre écoute des clients (3.1b [2]), vos évaluations des performances (4.1b), votre système de gestion des connaissances (4.2B [1]) ainsi que par votre personnel et d'autres parties prenantes. Votre évaluation doit prendre en compte les opportunités qui constituent des risques intelligents valant la peine d'être poursuivis et doit trouver un équilibre entre la nécessité d'une évaluation réfléchie et l'importance de la mise en œuvre des innovations en temps opportun.

SECTION 5 85 POINTS

L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, démontrez comment votre organisation détermine ses besoins en effectifs et les compétences requises pour mener à bien ses activités d'exploitation. 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) : comment créez-vous un environnement de travail efficace et favorable ?

A. Effectifs et compétences

1. **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 ?
2. **Recrutement : comment votre organisation recrute-t-elle, engage-t-elle et fidélise-t-elle les employés ?**
   - Comment s'assure-t-elle que ses employés reflètent la diversité culturelle de sa communauté ?
   - Comment s'assure-t-elle de l'adéquation des nouveaux employés avec sa culture organisationnelle ?
3. **Changements : comment préparez-vous vos effectifs aux changements organisationnels ?**
   - Comment votre organisation gère-t-elle les périodes de pointe (saisonnières ou autres) et comment 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, si le cas s'applique ?
4. **Organisation du travail : comment votre organisation répartit-elle et gère-t-elle le personnel nécessaire à l'accomplissement du travail ?**
   - 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 ses approches permettent-elles de répondre à ses besoins d'affaires ?

B. Climat de travail

1. **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 ?
2. **Rémunération et avantages sociaux : quels sont les différents services, avantages ou politiques déployés par votre organisation pour appuyer le personnel ?**
   - Comment les politiques de l'organisation tiennent-elles compte de l'équité et comment sont-elles adaptées 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.

5.2. Mobilisation des ressources humaines (45 points) : comment mobilisez-vous votre main-d'œuvre pour favoriser la rétention et la performance ?

A. Évaluation de la mobilisation du personnel

1. **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 ?**
   - Comment détermine-t-elle ces facteurs en fonction des différents groupes et segments de main-d'œuvre ?

2. **Évaluation de la mobilisation et de la satisfaction : comment votre organisation évalue-t-elle la mobilisation du personnel ?**
   - Quelles approches formelles ou informelles l'organisation utilise-t-elle 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 évaluer, valider et améliorer la mobilisation du personnel ?
   - Que fait l'organisation avec les résultats et les analyses afin d'identifier des opportunités d'amélioration ?

B. Culture de l'organisation

1. **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 ?

C. Gestion de la performance et du développement

1. **Gestion de la performance : comment le système de gestion de la performance de l'organisation appuie-t-il le rendement et la mobilisation ?**
   - Comment la rémunération, la reconnaissance et les approches incitatives sont-elles intégrées à ce système ?
   - Comment l'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 ?

2. **Formation et développement : comment votre système d'apprentissage et de développement appuie-t-il le développement de vos effectifs et vos besoins d'affaires ?**
   - 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 ?
   - Comment favorise-t-il les comportements éthiques et la prise de risques raisonnables ?

3. **Relève et cheminement de carrière : comment gérez-vous le cheminement de carrière de vos effectifs et de vos futurs leaders ?**
   - Comment l'organisation prend-elle en compte non seulement les postes de gestionnaires, mais également ceux à haut niveau de leadership ?

4. **Équité et inclusion : comment l'organisation s'assure-t-elle que ses processus de gestion de la performance, de développement des compétences et de développement de carrière favorisent-ils 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 • pratique 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.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

5.2A (1). Les moteurs de l'engagement des effectifs (identifiés dans P.1A [3]) font référence aux moteurs de l'engagement des effectifs, tant émotionnel qu'intellectuel, dans l'accomplissement du travail, de la mission et de la vision de l'organisation. Les organisations devraient revoir périodiquement ces facteurs afin de s'assurer qu'ils reflètent tout changement important affectant les membres du personnel, par exemple une transition vers un travail régulier hors site ou vers des modalités de travail hybrides.

5.2A (2). Parmi les autres indicateurs à utiliser pour évaluer et améliorer l'engagement du personnel, on peut citer la fidélisation du personnel, l'absentéisme, les griefs, la sécurité et la productivité. La détermination de l'insatisfaction du personnel ne doit pas se limiter à l'examen des faibles taux de satisfaction du personnel. Elle doit être déterminée de manière indépendante afin d'identifier les causes profondes et de permettre un remède systématique pour éviter toute insatisfaction future.

5.2C (2). Votre réponse doit inclure la manière dont vous abordez les considérations relatives au développement des effectifs, à l'apprentissage et à la progression de carrière qui sont propres à votre organisation. Il peut s'agir d'opportunités de développement qui concernent les compétences de base, les défis stratégiques et les plans d'action de votre organisation, le changement organisationnel et l'innovation, l'amélioration de l'expérience client et le renforcement des nouvelles connaissances et compétences sur le lieu de travail. Votre réponse doit également tenir compte de l'étendue des possibilités de développement que vous pourriez offrir, y compris l'éducation, la formation, le coaching, le mentorat et l'expérience professionnelle.

SECTION 6 85 POINTS

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 (40 points) : comment votre organisation planifie-t-elle, gère-t-elle et améliore-t-elle ses produits/services clés et ses processus de travail ?

A. Conception des produits et des processus

1. **Exigences des produits et des processus : comment votre organisation détermine-t-elle les exigences clés en matière de produits et de processus ?**
2. **Conception de produits et services : comment votre organisation conçoit-elle et met-elle au point ses produits et services pour répondre aux exigences ?**
   - Comment intègre-t-elle les éléments suivants : temps de cycle, productivité, contrôle des coûts, efficacité et efficience, nouvelles technologies, savoir organisationnel, prise en compte des risques (incluant les risques environnementaux et sociétaux), flexibilité requise pour répondre à des mises au point ou à des changements rapides, etc. ?
3. **Exigences des procédés : comment votre organisation détermine-t-elle les exigences clés pour ses processus opérationnels et ses processus de soutien ?**
   - Énumérez les principaux processus opérationnels et processus de soutien et leurs exigences principales.
4. **Conception des processus : comment votre organisation conçoit-elle et met-elle au point ses processus d'affaires pour répondre aux exigences ?**
   - Comment intègre-t-elle les nouvelles technologies, les connaissances organisationnelles, la prise en compte des risques (y compris l'impact environnemental et sociétal) et le besoin potentiel d'agilité dans ces processus ?

B. Gestion et amélioration des processus

1. **Implantation des processus : comment la gestion quotidienne de vos processus permet-elle l'atteinte des exigences clés ?**
   - Quels sont les indicateurs de gestion utilisés pour contrôler et améliorer les processus opérationnels ?
   - Comment votre organisation gère-t-elle et améliore-t-elle son système organisationnel de manière à créer de la valeur pour les clients et à assurer son succès à long terme ?
2. **Amélioration des processus : que fait l'organisation pour améliorer ses processus opérationnels afin d'atteindre de meilleures performances et d'améliorer ses produits et services ?**

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.

6.2. Efficacité opérationnelle (45 points) : comment assurez-vous une gestion performante de vos activités d'exploitation ?

A. Efficacité et efficience opérationnelle

1. **Comment votre organisation contrôle-t-elle les coûts relatifs à ses opérations ?**
   - Comment l'organisation intègre-t-elle le temps de cycle, la productivité et autres facteurs d'efficacité et d'efficience dans ses 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 ?
   - Comment votre organisation s'y prend-elle pour réduire les pertes associées à ses produits/services ?

B. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

1. **Comment votre organisation gère-t-elle sa chaîne d'approvisionnement ?**
   - Comment ses principaux fournisseurs et sous-traitants de produits et services sont-ils sélectionnés ?
   - Comment l'organisation s'assure-t-elle que ses fournisseurs et sous-traitants de produits et services sont qualifiés et en mesure de l'aider à rehausser sa performance et à satisfaire ses clients ?
   - Comment la performance de ses fournisseurs et sous-traitants de produits et services est-elle mesurée ou évaluée et comment l'organisation réagit-elle en cas de contreperformance ?
   - Comment l'organisation s'assure-t-elle de l'alignement et de la collaboration au sein de sa chaîne d'approvisionnement ?
   - Comment l'agilité et la résilience sont-elles rendues possibles en réponse à des changements concernant les exigences des clients, du marché et de l'organisation ?
   - 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 pauvres résultats ?

C. Sécurité, continuité des affaires et résilience, gestion des risques

1. **Sécurité : 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 ?
2. **Continuité des affaires et résilience : que fait l'organisation pour anticiper les situations d'urgence et les désastres et pour se préparer à y faire face ?**
   - Comment ces mesures prennent-elles en compte les risques 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.), les systèmes de gestion de l'information 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 ?
3. **Gestion des risques : quelle est l'approche globale de votre organisation en ce qui a trait à la gestion du risque ?**
   - Comment cette approche gère-t-elle les risques associés aux aspects suivants : conformité aux lois et règlements, produits et services, ressources humaines, finances, technologies, chaînes d'approvisionnement et, si, approprié, les opérations ?

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, audits mis en place pour assurer la maîtrise des processus et atteindre des performances élevées, etc.

Notes (les numéros ci-après renvoient aux numéros des questions ci-dessus) :

6.2B. Pour vous assurer que les fournisseurs sont en mesure de répondre aux besoins opérationnels et d'améliorer vos performances et la satisfaction de vos clients, vous pouvez établir des partenariats avec des fournisseurs ou former des alliances entre plusieurs organisations au sein de votre écosystème afin de constituer un réseau d'approvisionnement. De tels réseaux réduisent la dépendance à l'égard des fournisseurs uniques et offrent une plus grande résilience qu'une chaîne d'approvisionnement traditionnelle. La communication des attentes et des commentaires aux fournisseurs doit se faire dans les deux sens, ce qui permet aux fournisseurs d'exprimer ce dont ils ont besoin de votre part et de la part des autres organisations au sein du réseau d'approvisionnement. Pour de nombreuses organisations, ces mécanismes peuvent changer en fonction de l'évolution des exigences du marché, des clients ou des parties prenantes.

6.2C (2). Les catastrophes et les situations d'urgence peuvent être de courte ou de longue durée et peuvent être liées au temps, au climat, aux services publics, à la sécurité, à une urgence sanitaire ou autre, locale, régionale, nationale ou mondiale. Le degré de préparation à de tels événements dépendra de l'environnement de votre organisation et de sa sensibilité aux perturbations des opérations à court ou à long terme. Les niveaux de risque acceptables varieront en fonction de la nature de vos produits, de vos services, de votre réseau d'approvisionnement ainsi que des besoins et des attentes des parties prenantes.

SECTION 7 450 POINTS

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 **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 concurrence**

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, un exemple d'indicateur et de mesures est fourni à la page 45.

Pour connaître les règles d'or quant à la manière d'illustrer vos résultats, nous vous invitons à consulter la section traitant de ce sujet (page 44).

7.1. Produits/services et processus (120 points) : quels sont vos résultats de performance en ce qui a trait à vos produits/services et processus ?

Quels sont les résultats actuels et les tendances observées en ce qui concerne les indicateurs utilisés par votre organisation relativement aux thèmes ci-dessous ? 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 aux vôtres ?

A. Résultats de produits et de services axés sur le client

1. **Quels sont les résultats de vos produits et services ?**
   - Quelle est la 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.

B. Efficacité du fonctionnement opérationnel

1. **Efficacité et efficience des processus : quels sont vos résultats en termes d'efficacité et d'efficience de vos processus ?**
   - Quelle est la performance des principaux processus opérationnels et processus de soutien (productivité, temps de cycle et toute autre mesure d'efficience et d'efficacité, sécurité et cybersécurité et innovation) ?
   - En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les types de processus, si le cas s'applique ?
2. **Sécurité et préparation aux situations d'urgence : quels sont vos résultats pour la sécurité et la préparation aux situations d'urgence ?**
   - Quels sont vos indicateurs d'efficacité en ce qui a trait à votre 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 ?

C. Résultats de la chaîne d'approvisionnement

1. **Quels sont les résultats de votre chaîne d'approvisionnement ?**
   - Quelle est 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 ?

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'efficience, à l'innovation et à la gestion de crise, etc.

7.2. Clientèle (80 points) : quels sont vos résultats de performance axés sur le client ?

A. Résultats axés sur le client

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.

1. **Satisfaction, insatisfaction de la clientèle et voix du client : quels sont vos résultats de satisfaction/d'insatisfaction des clients ?**
   - Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement à ce thème ?
   - 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 ?
2. **Fidélisation de la clientèle et expérience client : quels sont les résultats de fidélisation de vos clients ?**
   - Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement à ce thème ?
   - 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 ?
   - 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 ?

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 vos résultats de performance axés sur la main-d'œuvre ?

Quels sont les résultats actuels et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation relativement aux thèmes ci-dessous ?**

- 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 de compétences

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

3. Mobilisation, satisfaction/insatisfaction et rétention des ressources humaines

4. Formation et développement des compétences

Exemples : Taux de roulement global et par unité d'affaires • nombre de griefs • taux d'absentéisme global et par unité d'affaires• taux d'innovation • nombre de suggestions (global et par unité d'affaires) • nombre d'activités de formation (global et par unité d'affaires) • 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 concurrence • nombre d'accidents/incidents • indice de satisfaction des employés, etc.

7.4. Leadership et gouvernance (80 points) : quels sont vos résultats en matière de leadership et de gouvernance ?

- Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-dessous ?
- 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 ?

A. Leadership, gouvernance, obligations légales, éthique et contribution sociale

1. **Leadership : quels sont les résultats des dirigeants en matière de communication et d'engagement envers la main-d'œuvre, les clients et les partenaires ?**
   - Quels sont les résultats de l'engagement des dirigeants envers le déploiement de la vision et des valeurs, la communication bidirectionnelle, l'accent sur l'action, le développement d'une organisation durable (culture qui valorise la diversité, l'équité et l'inclusion), la culture de l'innovation et une prise de risques intelligente, et ce, pour les employés, les partenaires et les clients ?
2. **Gouvernance : quels sont les résultats pour la responsabilité de la gouvernance ?**
3. **Respect des obligations légales et réglementaires : quels sont les résultats quant à vos obligations légales ?**
4. **Comportement éthique : quels sont les résultats quant à vos comportements éthiques ?**
5. **Contribution sociale : quels sont vos résultats quant au mieux-être de la société et à l'appui de vos communautés clés ?**

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 en matière d'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 vos résultats en matière de performance financière, de mise en marché et de mise en œuvre de la stratégie ?

- Quels sont les **résultats actuels** et les **tendances observées** en ce qui concerne les **indicateurs utilisés par votre organisation** relativement aux thèmes ci-dessous ?
- 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 aux vôtres ?
- En quoi ces résultats diffèrent-ils selon les segments de marché et les groupes de clients, si le cas s'applique ?

A. Finances et marché

1. **Performance financière : quels sont vos résultats de performance financière ?**
   - Quels sont vos résultats pour la profitabilité, incluant les mesures globales du rendement financier, de la viabilité financière et du rendement budgétaire, si le cas s'applique ?
2. **Performance sur le marché : quels sont vos résultats de performance sur le marché ?**
   - Quels sont vos résultats par groupe de clients ou segments 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 ?

B. Implantation des stratégies et résultats en lien avec l'innovation :

1. **Quels sont vos résultats quant à la réalisation de votre stratégie organisationnelle ?**
   - Quels sont les résultats des mesures ou indicateurs clés de votre stratégie organisationnelle et de vos plans d'action ?
   - Quels sont les résultats des mesures ou indicateurs clés de vos efforts d'innovation ?

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 que les résultats de chaque graphique et tableau soient fournis pour les trois dernières années au minimum. 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 (*benchmarking*)

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 compétiteurs. Pourtant, cette information peut s'avérer très utile 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 compétiteurs.

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 renseignements sur votre secteur).
- Réseaux professionnels.
- Salons, foires, 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

À la rédaction des 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 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 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. Les explications

Soyez succinct. Expliquez les résultats dans le texte qui accompagne le tableau. 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.

EXEMPLE DE COLLECTE D'INDICATEURS

INDICATEUR	CIBLE			RÉSULTAT			BALISAGE (SI APPLICABLE)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021

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.

Exemple A – Informations manquantes (À NE PAS FAIRE)

INDICATEUR	CIBLE			RÉSULTAT			BALISAGE (SI APPLICABLE)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
% de nouveaux clients				6 %	12 %	16 %			

Exemple B – Informations complètes (À SUIVRE)

INDICATEUR	CIBLE			RÉSULTAT			BALISAGE (SI APPLICABLE)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
% de nouveaux clients	5 %	8 %	11 %	6 %	12 %	16 %	2 %	2 %	2 %

POUR TOUT RENSEIGNEMENT :

Téléphone : 514 874-9933, poste 224

Sans frais : 1 888 874-9933, poste 224

www.qualite.qc.ca

Votre dossier de candidature doit être envoyé à l'adresse courriel :

prixperformance@qualite.qc.ca