LE PRIX WALLON DE LA QUALITE 2011

IMPLICATION DANS L'EXCELLENCE

Référentiel

Mouvement Wallon pour la Qualité
asbl

Critère 1 LE LEADERSHIP

Définition :

Les « Organisations excellentes » ont des dirigeants qui développent la Mission et la Vision de leur Organisation ; ces dirigeants aident leurs collaborateurs à comprendre et à mettre en œuvre ces Mission et Vision. Ils développent les systèmes et les valeurs organisationnelles, y compris l'éthique, dans l'optique d'un succès durable et se démarquent par l'exemple. Dans les périodes de changement, ils maintiennent le cap et sont capables, en cas de besoin, d'introduire les transformations au sein de l'Organisation et de motiver leurs collaborateurs à les suivre dans cette démarche.

Sous-Critère 1a.

Les dirigeants développent la Mission, la Vision, les valeurs et l'éthique et ont un rôle exemplaire.

Dans la pratique, les dirigeants des « Organisations excellentes » :

- fixent et communiquent une direction et une orientation stratégique claires ; ils fédèrent le personnel en partageant et en atteignant le but et les objectifs fondamentaux de l'Organisation ;
- assurent le futur de l'Organisation en définissant et en communiquant le projet fondamental de l'Organisation, qui fournit la base de leur vision globale, de leurs valeurs, de leur éthique et du comportement collectif ;
- se font les ambassadeurs des valeurs de l'Organisation et sont des modèles d'intégrité, de responsabilité sociale et de comportement éthique, tant en interne qu'en externe ;
- favorisent le développement de l'Organisation grâce à des valeurs partagées, à la nécessité de rendre des comptes, à l'éthique et à une culture de confiance et d'ouverture ;
- font en sorte que leur personnel agisse avec intégrité et adopte les normes les plus strictes en termes de comportement éthique ;
- développent une culture de leadership partagée par l'Organisation, évaluent et améliorent l'efficacité des comportements de leadership individuel.

Sous-Critère 1b.

Les dirigeants définissent, contrôlent, évaluent et conduisent l'amélioration du système de management et de la performance de l'Organisation.

Dans la pratique, les dirigeants des « Organisations excellentes » :

- utilisent un ensemble équilibré de résultats pour examiner leur progression en fournissant un panorama des priorités à long et court termes pour les parties prenantes clés, en établissement clairement les relations de « cause à effet » ;
- développent et améliorent le système de management de l'Organisation, y compris l'évaluation de l'ensemble des résultats afin d'améliorer les performances futures et de fournir des bénéfices durables aux parties prenantes ;
- basent les décisions sur des informations fiables et factuelles, et utilisent toutes les connaissances disponibles pour interpréter la performance actuelle et future des processus concernés ;
- sont transparents et rendent compte de leurs performances à leurs parties prenantes et à la collectivité en général, et soutiennent activement la volonté d'aller au-delà du simple respect des réglementations ;
- parviennent à obtenir des niveaux de confiance élevés de la part des parties prenantes en s'assurant que les risques sont identifiés et gérés de manière appropriée par le biais de leurs processus ;
- comprennent et développent les capacités sous-jacentes de l'Organisation.

Sous-Critère 1c.

Les dirigeants s'engagent auprès des parties prenantes externes.

Dans la pratique, les dirigeants des « Organisations excellentes » :

- identifient les différents groupes de parties prenantes externes et développent des approches pour comprendre, anticiper leurs différents besoins et attentes afin d'y répondre ;
- établissent des dispositifs pour engager les partenaires, les clients et la collectivité à générer idées et innovation ;
- utilisent l'innovation pour améliorer la réputation et l'image de l'Organisation, pour attirer de nouveaux clients, de nouveaux partenaires et de nouveaux talents ;
- identifient les partenariats stratégiques et opérationnels sur base des besoins organisationnels et stratégiques en tenant compte de la complémentarité des forces et des capacités de l'Organisation;
- assurent la transparence du reporting correspondant aux attentes de leurs parties prenantes clés, y compris à celles des organismes de gouvernance appropriés.

Sous-Critère 1d.

Les dirigeants renforcent la culture de l'Excellence chez leur personnel.

Dans la pratique, les dirigeants des « Organisations excellentes » :

- sont source d'inspiration pour le personnel et créent une culture d'implication, d'appropriation, d'autonomie, d'entrepreneuriat, d'amélioration et de responsabilisation à tous les niveaux ;
- favorisent une culture qui soutient l'émergence et le développement de nouvelles idées et de nouvelles manières de penser pour encourager l'innovation et le développement de l'Organisation ;
- font en sorte que le personnel puisse contribuer à son propre succès et au succès continu de l'Organisation, en exploitant son plein potentiel dans un esprit de véritable partenariat ;
- soutiennent le personnel dans toute l'Organisation pour qu'il réalise ses plans, qu'il atteigne ses objectifs et ses cibles, en reconnaissant les efforts en temps voulu et de manière appropriée ;
- favorisent et encouragent l'égalité et la diversité.

Sous-Critère 1e.

Les dirigeants s'assurent que l'Organisation est flexible et qu'elle gère le changement avec efficacité.

Dans la pratique, les dirigeants des « Organisations excellentes » :

- identifient les déterminants internes et externes des changements de l'Organisation ;
- démontrent leurs capacités à prendre, en temps voulu, des décisions pertinentes sur base des informations disponibles, de l'expérience antérieure et de la prise en considération de l'impact de leurs décisions ;
- sont flexibles : ils passent en revue, adaptent et réalignent la direction suivie par leur Organisation lorsque cela est nécessaire, en inspirant confiance à tout moment ;
- impliquent toutes les parties prenantes concernées et recherchent leurs engagements pour contribuer au succès durable de l'Organisation et à tous les changements nécessaires pour assurer ce succès ;
- démontrent leurs capacités à maintenir un avantage durable par leur aptitude à apprendre et à répondre rapidement par de nouvelles façons de travailler ;
- allouent des ressources pour faire face aux besoins à long terme plutôt que d'obtenir simplement un gain à court terme, et le cas échéant, pour devenir et rester compétitifs.

Critère 2 LA STRATÉGIE

Définition :

Les « Organisations excellentes » mettent en œuvre leur Mission et leur Vision en développant une stratégie centrée sur les parties prenantes et prenant en considération le marché et le secteur dans lequel elles exercent leur activité. Les politiques (ressources humaines, relations clients, infrastructures, finances, ...), les plans, les objectifs et les processus sont développés et déployés pour contribuer à la stratégie.

Sous-Critère 2a.

La stratégie est basée sur la compréhension des besoins et des attentes des parties prenantes et de l'environnement externe.

Dans la pratique, les « Organisation excellences » :

- recueillent comme données d'entrée les besoins et les attentes des parties prenantes dans le développement, la révision et la mise à jour de leur stratégie et des politiques qui la soutiennent, en restant constamment à l'écoute de tout changement ;
- identifient, comprennent et anticipent les changements de l'environnement externe de l'Organisation ;
- identifient, analysent et comprennent les indicateurs externes, tels que les tendances économiques, les tendances du marché et les tendances sociétales qui peuvent avoir un impact sur l'Organisation ;
- comprennent et anticipent l'impact à court et à long termes des changements des exigences pertinentes, tant politiques, légales, réglementaires que de conformité ;
- identifient, comprennent et anticipent les opportunités et les menaces sur base du retour d'informations de la part des parties prenantes et d'autres informations et analyses externes.

Sous-Critère 2b.

La stratégie est basée sur la compréhension de la performance et des capacités internes.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- analysent les tendances des performances opérationnelles, les compétences « cœur » de métier et les résultats pour comprendre les capacités actuelles et potentielles de l'Organisation ;
- analysent les données et les informations relatives aux compétences et capacités « cœur » de métier des partenaires existants et potentiels, pour comprendre comment elles complètent les compétences de l'Organisation ;
- analysent les données et les informations pour déterminer l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux modèles économiques sur la performance de l'Organisation ;
- comparent leur performance avec des références pertinentes (benchmarks) pour comprendre leurs forces relatives et les opportunités d'amélioration.

Sous-Critère 2c.

La stratégie et les politiques qui la soutiennent sont développées, revues et mises à jour.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- définissent et maintiennent une stratégie et des politiques claires pour réaliser la Mission et la Vision de l'Organisation ;
- identifient et comprennent les résultats clés requis pour accomplir la Mission et évaluent la progression vers la Vision et les objectifs stratégiques ;
- utilisent des compétences « cœur » de métier pour générer un bénéfice pour toutes les parties

prenantes, y compris la collectivité prise au sens large ;

- adoptent des mécanismes efficaces pour comprendre les futurs scénarios et maîtriser les risques stratégiques ;
- comprennent les déterminants clés de l'activité : elles équilibrent les besoins de l'Organisation et ceux de ses parties prenantes en planifiant la réalisation des objectifs actuels et futurs ;
- assurent la durabilité économique, sociétale et écologique de l'Organisation.

Sous-Critère 2d.

La stratégie et les politiques qui la soutiennent sont communiquées, mises en œuvre et contrôlées.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- définissent les résultats requis et les indicateurs de performance qui s'y rapportent, établissent des cibles à partir de la comparaison de leur performance avec d'autres Organisations en intégrant la Mission et la Vision de l'Organisation ;
- déploient la stratégie et les politiques qui la soutiennent d'une manière systématique pour atteindre l'ensemble des résultats souhaités, en équilibrant les objectifs à court et à long termes ;
- maintiennent et adaptent une structure organisationnelle et un cadre de processus clés contribuant à leur stratégie de manière à créer une réelle valeur ajoutée pour leurs parties prenantes, en atteignant l'équilibre optimal d'efficacité et d'efficience ;
- ajustent les objectifs individuels et ceux des équipes sur les objectifs stratégiques de l'Organisation, font en sorte que tout le personnel soit responsabilisé à bon escient pour optimiser leur contribution ;
- communiquent la stratégie et les politiques qui la soutiennent aux parties prenantes d'une manière appropriée ;
- fixent des buts et des objectifs clairs en ce qui concerne l'innovation et affinent leur stratégie conformément aux innovations réalisées.

Critère 3 LE PERSONNEL

Définition :

Les « Organisations excellentes » encouragent et soutiennent leur personnel à exprimer leur plein potentiel que ce soit au niveau individuel, des équipes ou de l'Organisation et ce de façon mutuellement bénéfique. Elles développent les compétences de leur personnel et appliquent les principes d'équité et d'égalité, impliquent leur personnel et le mettent en situation de responsabilité et d'autonomie. Elles sont attentives au personnel, le motivent et communiquent avec lui, le récompensent et reconnaissent leurs apports et leur partage de connaissances et de savoir-faire à l'évolution de l'Organisation.

Sous-Critère 3a.

La politique concernant le personnel est cohérente avec la stratégie de l'Organisation.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- ont clairement défini les niveaux de performance du personnel requis pour atteindre les objectifs stratégiques fixés ;
- adaptent les plans de gestion du personnel à leur stratégie, à la structure de l'Organisation, aux nouvelles technologies et aux processus clés ;
- impliquent le personnel et ses représentants dans l'élaboration et l'évaluation de la stratégie, des politiques et des plans le concernant. Pour cela, elles adoptent des approches créatives et innovantes en fonction des besoins ;
- pilotent le recrutement, le suivi, la gestion des carrières, la mobilité et la planification des remplacements lors des mouvements de postes. Ces actions sont réalisées selon des politiques appropriées qui ont pour but d'assurer l'égalité des chances ;
- procèdent à des enquêtes auprès du personnel et à toutes les autres formes possibles de collecte de données auprès des employés et de leurs représentants afin d'améliorer les stratégies, les politiques et les plans en matière de gestion du personnel.

Sous-Critère 3b.

Les connaissances et les compétences du personnel sont développées.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- définissent les qualifications et les compétences requises pour réaliser la Mission, la Vision et atteindre les buts stratégiques ;
- s'assurent que les plans de formation et de développement des compétences permettent au personnel de s'adapter aux nécessités présentes et futures de l'Organisation ;
- ajustent les objectifs individuels et les objectifs des équipes par rapport aux objectifs fixés par l'Organisation. Elles les évaluent régulièrement et les mettent à jour en temps opportun ;
- évaluent leur personnel et l'aide à améliorer ses performances afin d'accroître et d'entretenir sa mobilité et son employabilité ;
- font en sorte que le personnel ait les outils, les moyens, les compétences, les savoir-faire, les informations et l'autonomie nécessaires pour optimiser sa contribution.

Sous-Critère 3c.

Le personnel est dirigé, impliqué et responsabilisé.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- s'assurent que le personnel, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe, est informé de la Mission,

de la Vision et des buts stratégiques de l'Organisation, qu'il les ait compris et pris en compte ;

- créent une culture dans laquelle l'engagement, les compétences, les talents et la créativité du personnel sont développés et valorisés ;
- encouragent le personnel à être contributeur au succès durable de l'Organisation et à en assurer la promotion ;
- s'assurent que le personnel a un esprit ouvert et utilise créativité et innovation pour répondre rapidement aux défis auxquels il est confronté ;
- créent une culture d'entrepreneuriat afin de faciliter l'innovation dans tous les aspects de l'Organisation ;
- impliquent le personnel dans le passage en revue, l'amélioration et l'optimisation continues de l'efficacité et de l'efficience de leurs processus.

Sous-Critère 3d.

Le personnel communique efficacement à tous les niveaux de l'Organisation.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- comprennent les besoins et les attentes du personnel ;
- développent une stratégie, des politiques, des plans et des canaux de communication basés sur les besoins et les attentes en la matière ;
- communiquent une direction et une orientation stratégique claires, et s'assurent que le personnel comprend la Mission, la Vision, les Valeurs et les objectifs de l'Organisation ;
- s'assurent que le personnel comprend et peut identifier sa contribution au succès continu de l'Organisation ;
- favorisent et encouragent le partage des informations, des connaissances et des meilleures pratiques, en facilitant le dialogue entre tous les collaborateurs de l'Organisation.

Sous-Critère 3e.

Le personnel est récompensé, reconnu. Il fait l'objet d'une véritable attention de la part de l'Organisation.

Dans la pratique, les « Organisations excellentes » :

- adaptent les rémunérations, les avantages, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et tous les autres éléments en fonction de la stratégie et des politiques. Elles favorisent et soutiennent l'implication et la responsabilisation de leur personnel ;
- adoptent des approches qui assurent au personnel, un équilibre entre le travail et la vie personnelle ;
- assurent et prennent en compte la diversité du personnel ;
- garantissent au personnel un environnement de travail sûr et sain ;
- encouragent le personnel à participer à des activités qui apportent une contribution à la collectivité ou à la société civile ;
- favorisent une culture d'attention mutuelle, du soutien ou de reconnaissance entre les collaborateurs ou entre les équipes.

Critère 4 LES PARTENARIATS ET LES RESSOURCES

Définition :

Les « Organisations excellentes » planifient et gèrent des partenariats externes, des fournisseurs et des ressources internes dans le cadre de la mise en œuvre de leur stratégie et des politiques qui la soutiennent ainsi que du contrôle de la performance opérationnelle de leurs processus. Elles s'assurent qu'elles gèrent efficacement leur impact environnemental et sociétal.

Sous-Critère 4a.

Les partenaires et les fournisseurs sont gérés dans une vision de bénéfice mutuel durablement profitable.

En pratique, les « Organisations excellentes » :

- segmentent et différencient les partenaires et les fournisseurs, conformément à la stratégie de l'Organisation et adoptent les politiques et processus appropriés pour les gérer efficacement ;
- nouent une relation durable avec les partenaires et les fournisseurs basée sur la confiance mutuelle, le respect et l'ouverture ;
- établissent des réseaux étendus leur permettant d'identifier les opportunités de partenariats potentiels ;
- comprennent que les partenariats impliquent de travailler ensemble afin d'obtenir une croissance durable de la création de valeur ; elles connaissent leur but essentiel et recherchent des partenaires pour accroître leurs possibilités et leur capacité à créer de la valeur pour leurs parties prenantes ;
- développent des partenariats qui permettent systématiquement de délivrer une valeur accrue à leurs parties prenantes respectives par des échanges de compétences, des synergies et des processus homogènes ;
- travaillent avec les partenaires, au bénéfice mutuel de chaque partie, en partageant des expertises, des ressources et des connaissances dans le but d'atteindre les objectifs communs.

Sous-Critère 4b.

Les finances sont gérées pour garantir une prospérité durable.

En pratique, les « Organisations excellentes » :

- développent et mettent en œuvre des stratégies financières, des politiques et des processus pour soutenir la stratégie globale de l'Organisation ;
- conçoivent la planification financière, le contrôle, le reporting et revoient régulièrement leurs processus pour optimiser l'usage efficace et efficient des ressources ;
- établissent et mettent en œuvre des processus de gouvernance financière, adaptés de façon appropriée à tous les niveaux de l'Organisation ;
- évaluent, sélectionnent et valident les investissements comme les désinvestissements, tant pour les actifs corporels qu'incorporels, en considérant leurs impacts économiques, sociétaux et écologiques à long terme ;
- obtiennent un niveau de confiance élevé de leurs actionnaires en garantissant l'identification et de la maîtrise des risques financiers ;
- garantissent la cohérence entre la réalisation des objectifs à long terme et les cycles de planification financière à court terme.

Sous-Critère 4c.

Les constructions, les équipements, les matériels et les ressources naturelles sont gérés d'une façon durable.

En pratique, les « Organisations excellentes » :

- développent et mettent en œuvre une stratégie et les politiques afférentes permettant une gestion des constructions, des équipements et des matériels en adéquation avec la stratégie globale de l'Organisation ;
- optimisent l'utilisation et gèrent avec efficacité le cycle de vie et la sécurité physique de leurs actifs corporels telles que les constructions, les équipements et les matériels ;
- démontrent qu'elles gèrent activement l'impact de leur activité sur la santé publique, la sécurité et l'environnement ;
- mesurent et gèrent tout effet indésirable de leurs activités sur la Collectivité et sur leurs collaborateurs ;
- adoptent et mettent en œuvre des politiques appropriées et des techniques tendant à réduire au minimum leur impact local et global sur l'environnement, et en s'imposant des objectifs dépassant les normes et les exigences réglementaires.

Sous-Critère 4d.

La technologie est développée en soutien de la stratégie.

En pratiques, les « Organisations excellentes » :

- développent une stratégie et des politiques afférentes pour orienter les choix technologiques qui soutiendront la stratégie globale de l'Organisation ;
- utilisent la technologie, y compris les processus issus des Systèmes d'Information, pour soutenir et améliorer l'efficacité opérationnelle de l'Organisation ;
- gèrent leur portefeuille technologique, aussi bien par l'optimisation de l'utilisation des technologies existantes que par le remplacement des technologies obsolètes ;
- impliquent leurs collaborateurs et d'autres parties prenantes concernées dans le développement et le déploiement de nouvelles technologies afin d'en optimiser les avantages ;
- identifient et évaluent les technologies nouvelles et les technologies alternatives en considérant leur impact sur la performance organisationnelle, les capacités de production et l'environnement ;
- utilisent la technologie pour soutenir l'innovation et la créativité.

Sous-Critère 4e.

Les informations et les connaissances sont gérées pour soutenir les prises de décision efficaces et développer les compétences organisationnelles.

En pratique, les « Organisations excellentes » :

- s'assurent que leurs dirigeants reçoivent des informations pertinentes et suffisantes pour les aider à une prise de décision efficace et opportune, leur permettant d'anticiper avec fiabilité la performance future de l'Organisation ;
- transforment les données en informations et, si besoin, en connaissances qui peuvent être partagées et utilisées efficacement ;
- fournissent et pilotent l'accès de leurs collaborateurs et des utilisateurs externes aux informations appropriées et à la connaissance, tout en s'assurant que la sécurité et la propriété intellectuelle de l'Organisation sont préservées ;
- mettent en place et maintiennent des réseaux de veille pour identifier les opportunités d'innovation à partir des signaux provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'Organisation ;
- utilisent l'innovation dans un cadre qui dépasse l'évolution technique, révélant ainsi de nouvelles voies de création de valeur pour le client, de nouvelles façons de travailler et de nouvelles manières de progresser à partir des partenariats, des ressources et des compétences ;
- utilisent les données et les informations sur les performances et les capacités actuelles des processus pour identifier les pistes d'amélioration et générer l'innovation.