a gestion stratégique de la erformance dans les organisations

Manon Duclos, ing. M.Ing.
Conseillère qualité

André Bélanger, CPA, CMA
Associé et président
Optima Management

ICI
LA PERFORMANCE
EN PRATIQUE

Mouvement québécois de la qualité

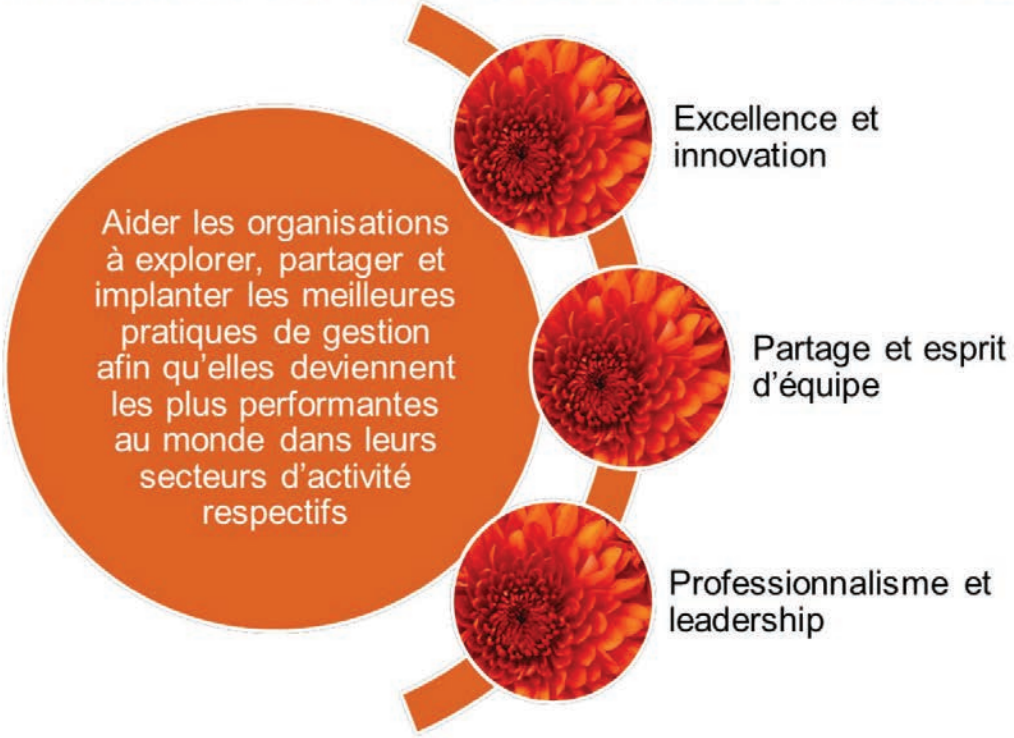
Une conférence en trois temps

1. Le MQQ, partenaire des organismes publics québécois

2. La gestion stratégique de la performance versus les modèles d'excellence et de classe mondiale

3. Les pratiques de gestion stratégique actuelles et futures – les tendances observées jumelées à des exemples concrets

La mission et les valeurs du Mouvement



Nous sommes la performance en pratique

Nous croyons que la performance des organisations passe par l'adoption des meilleures pratiques de gestion au monde

- **720** organisations membres provenant des secteurs manufacturiers et des services privés et publics
- **2200** personnes formées chaque année
- **23** réseaux performance à travers le Québec
- **3000** visiteurs annuellement au Salon MPA

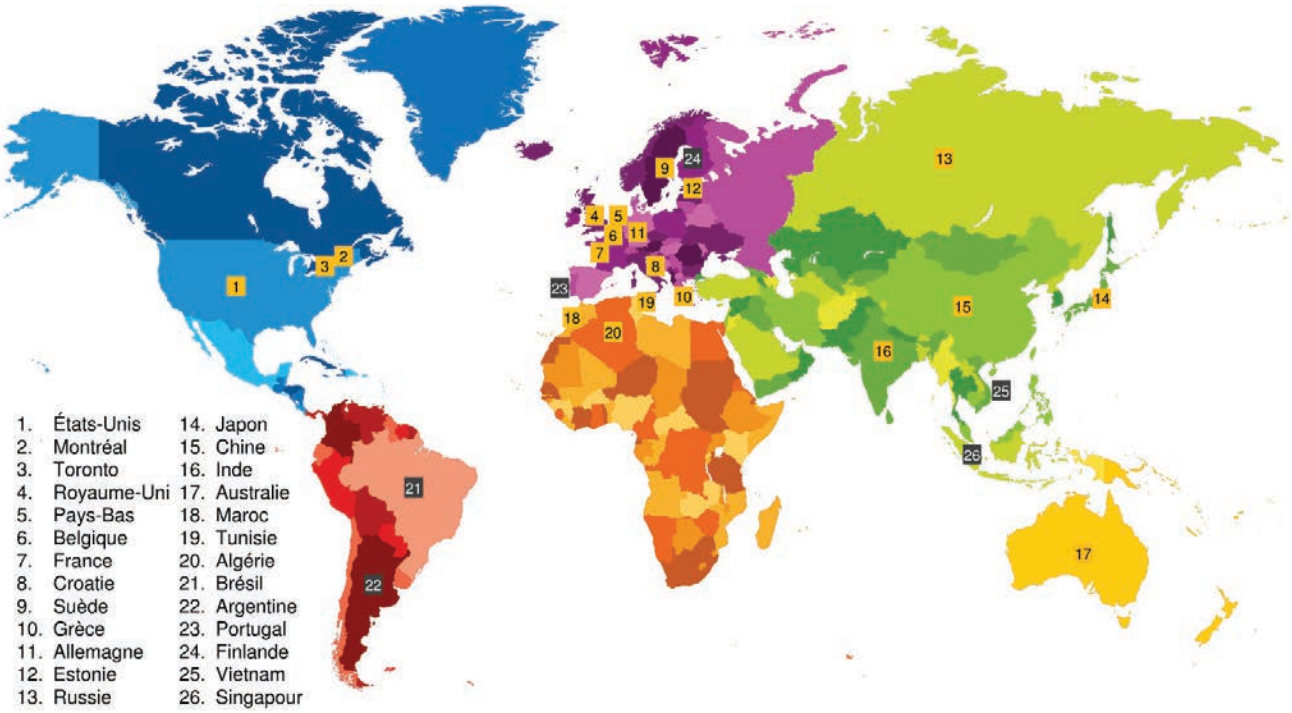
ICI LA PERFORMANCE EN PRATIQUE
Mouvement québécois de la qualité

LIENS À L'INTERNATIONAL

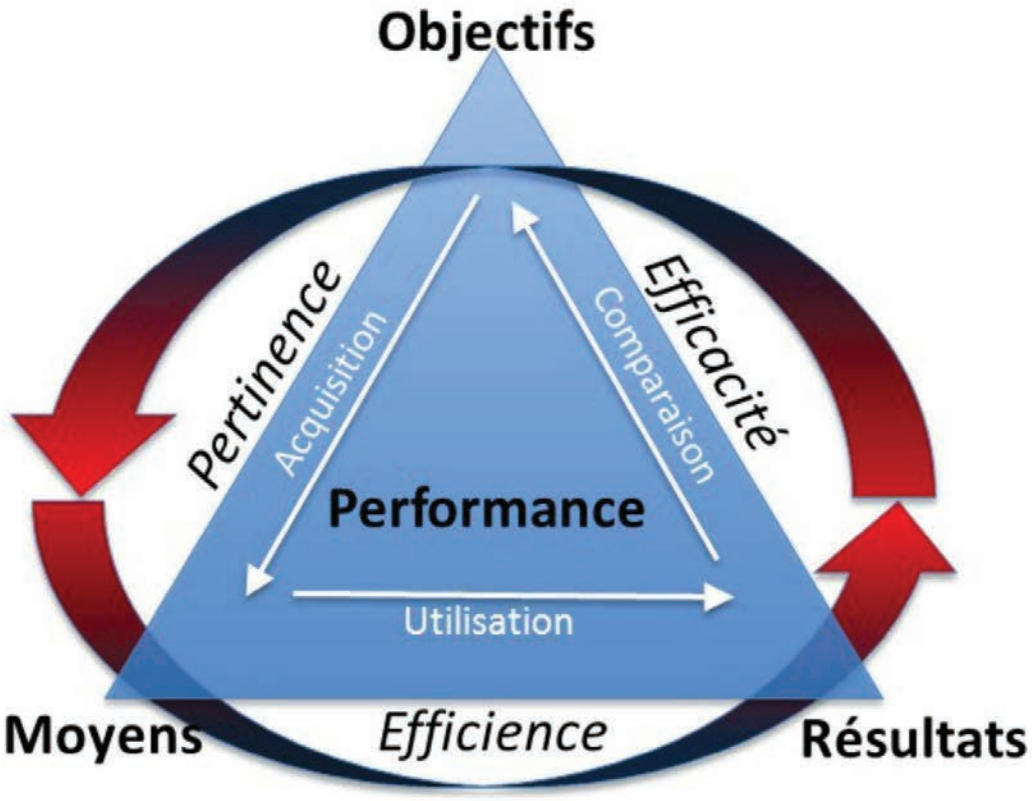
World Alliance for Quality

Association regroupant les dirigeants des associations mondiales en qualité

Partenaires privilégiés du Mouvement québécois de la qualité



1. États-Unis
2. Montréal
3. Toronto
4. Royaume-Uni
5. Pays-Bas
6. Belgique
7. France
8. Croatie
9. Suède
10. Grèce
11. Allemagne
12. Estonie
13. Russie
14. Japon
15. Chine
16. Inde
17. Australie
18. Maroc
19. Tunisie
20. Algérie
21. Brésil
22. Argentine
23. Portugal
24. Finlande
25. Vietnam
26. Singapour



Le modèle de performance de Gibert, 1980

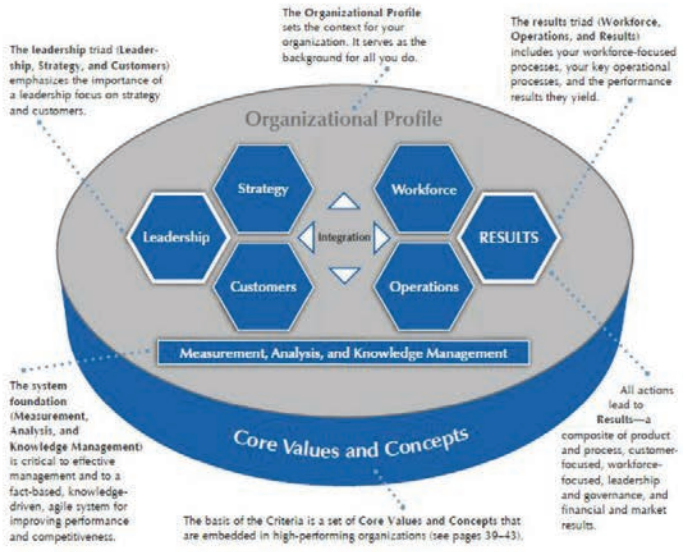
Aujourd'hui les organisations doivent miser sur l'innovation et l'implantation des meilleures pratiques d'affaires afin d'assurer une performance durable à leur organisation.

C'est pourquoi les organisations de classe mondiale choisissent d'effectuer un bilan comme point de départ pour ensuite s'améliorer et viser l'excellence.

Quelques principes à la base des modèles d'excellence

- *Le leadership visionnaire*
- *La valorisation des partenaires*
- *Le développement durable et la responsabilité sociale*
- *L'innovation*
- *L'alignement stratégique pour l'organisation*
- *L'attention tournée vers le futur*
- *La création de valeur ajoutée pour le client*
- *La gestion par les faits ou la pensée systémique*
- *L'apprentissage organisationnel et individuel*
- *Le respect des individus*
- *La gestion par processus*
- *La recherche et le maintien de résultats*

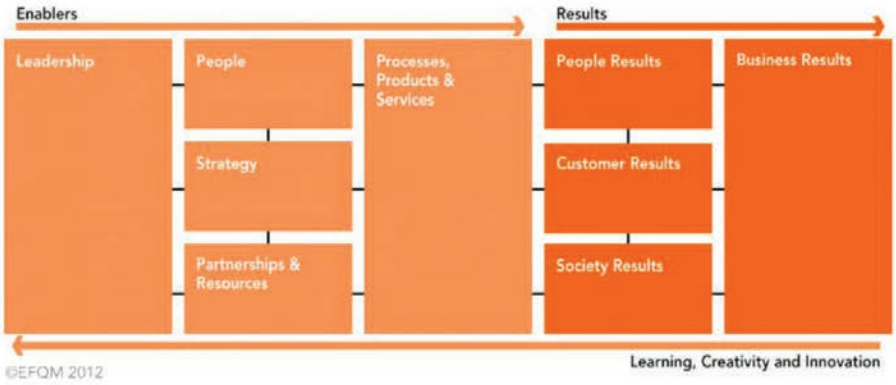
Malcolm Baldrige Award États-Unis



www.nist.gov/baldrige

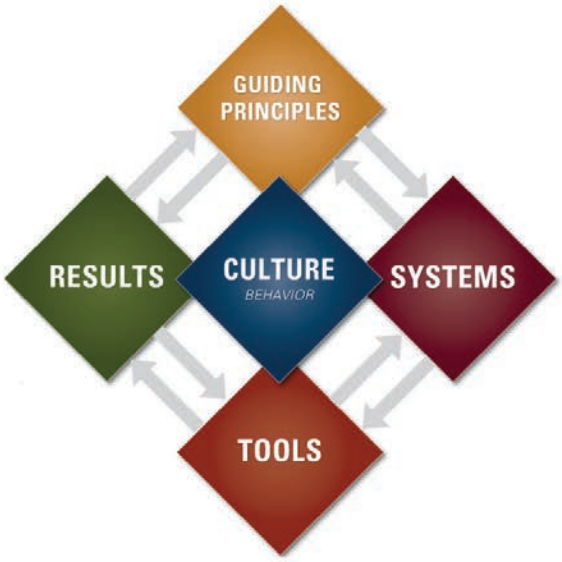
EFQM Europe

MODEL CRITERIA



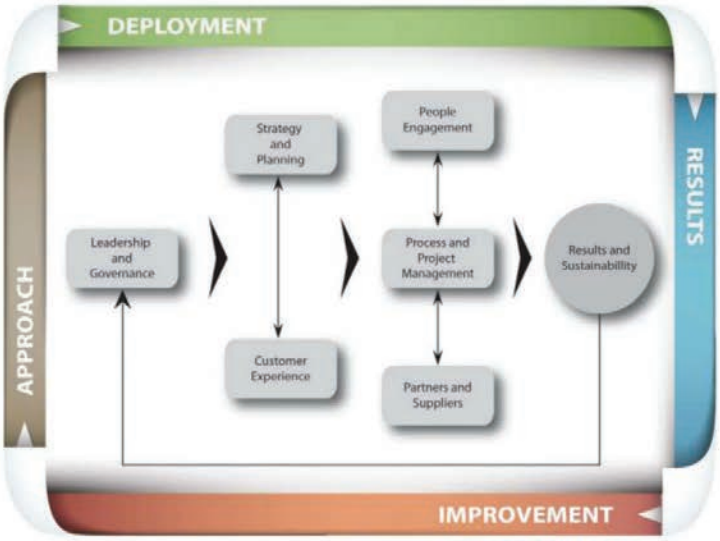
http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-global-excellence-award

Shingo



http://www.shingoprize.org/awards

Excellence Canada

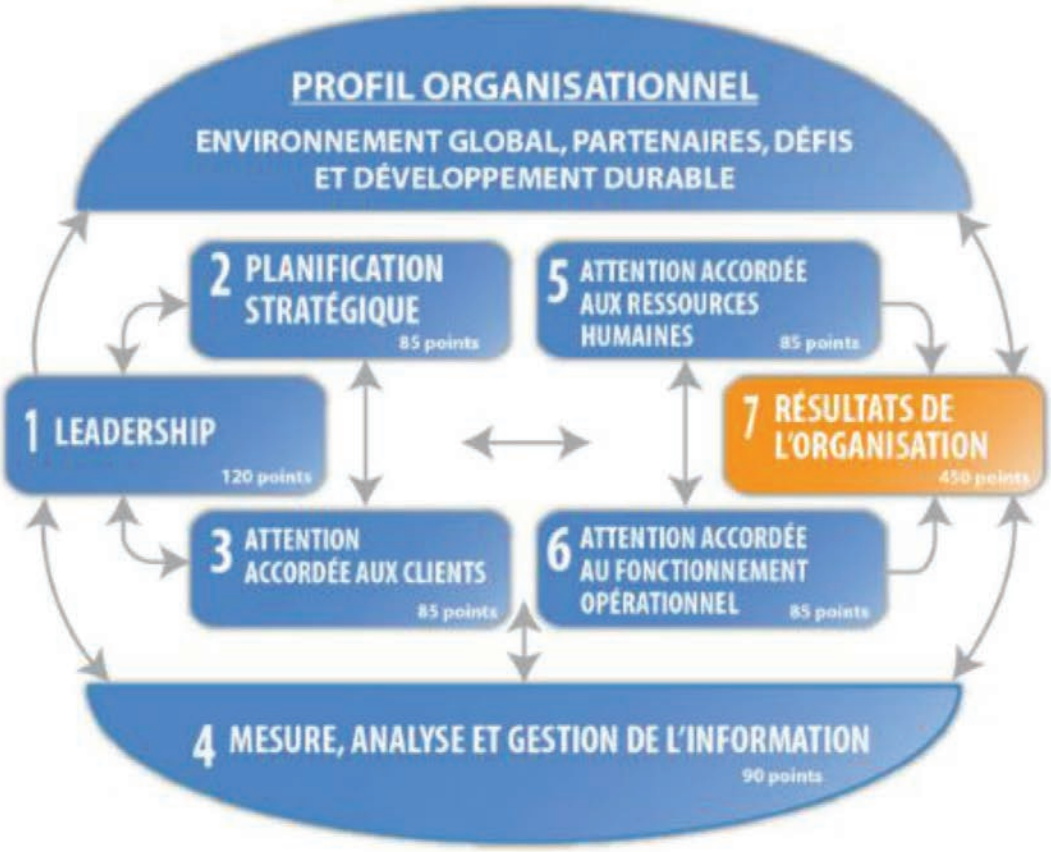


Copyright © Excellence Canada, 2013

www.excellence.ca/en/awards/

Grands Prix québécois de la qualité

www.qualite.qc.ca/grands-prix/grands-prix



Leadership

Demain

Gestionnaire coach
Holacratie - intelligence collective
Entreprise progressiste
Innovation

D'hier à aujourd'hui

Gestion traditionnelle
Système de gouvernance
Développement durable
Implication sociale

https://asq.org/quality-resources/research/future-of-quality

Stanley McChrystal Rodney Evans

A world of change requires flexible organizations and adaptable leaders. The nature of competition in the global marketplace of the future will only magnify these realities, and breaking down organizational and individual barriers to flexibility will be necessary to take advantage of opportunities for collaboration and growth. Stanley McChrystal *and* Rodney Evans, *both from the* McChrystal Group, *present a case for a type of quality leadership that will drive success for teams in the future.*

THE FUTURE OF LEADERSHIP:

From Efficiency to Adaptability

In the late 19th century a near-sighted Pennsylvanian stalked factory shop floors in search of the best way to perform each task. Experienced workers railed as his precise measurements of time, materials, and labor were leveraged to standardize each activity, threatening the jealously protected value of experienced craftsmen. Opinions varied, but overall the results were impossible to ignore. Capturing and continuously refining the optimal performance of each task, and then combining them with rigorous discipline into a well-honed and carefully defined process, allowed production to skyrocket while costs fell. And within a generation, Frederick Winslow Taylor became an iconic symbol of modern efficiency—his writings and theories finding their way into society's myriad endeavors. Even modern organizations and leaders entirely unfamiliar with Taylor or his writings often reflect the pursuit of efficiency that underpinned much of the industrial juggernaut of the 19th and 20th centuries.

There is significant frustration with the reality that for many, what used to work now falters.

www.entrepriseprogressiste.com

Stratégies

Demain

Planification cycles courts
Utilisation du Hoshin kanri
A3 pour plans d'actions

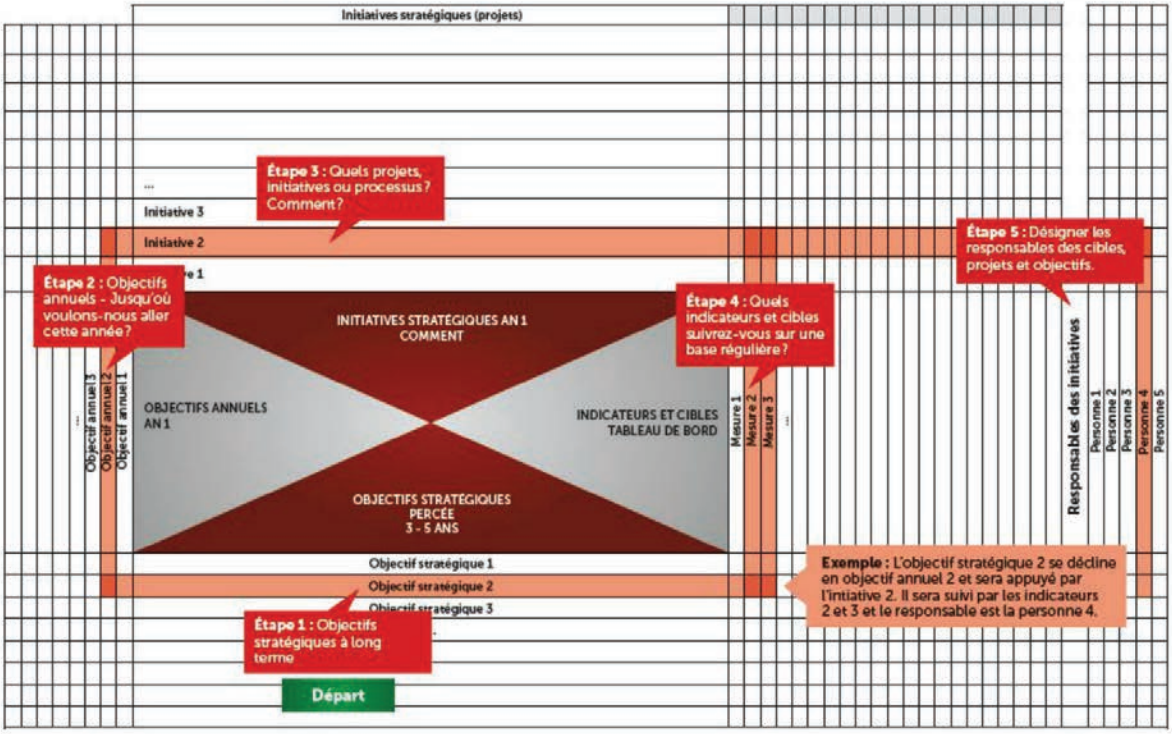
D'hier à aujourd'hui

Planification cycles 5-10 ans
Plans d'affaires traditionnels
Analyses SWOT
Déploiement des stratégies et plans d'actions

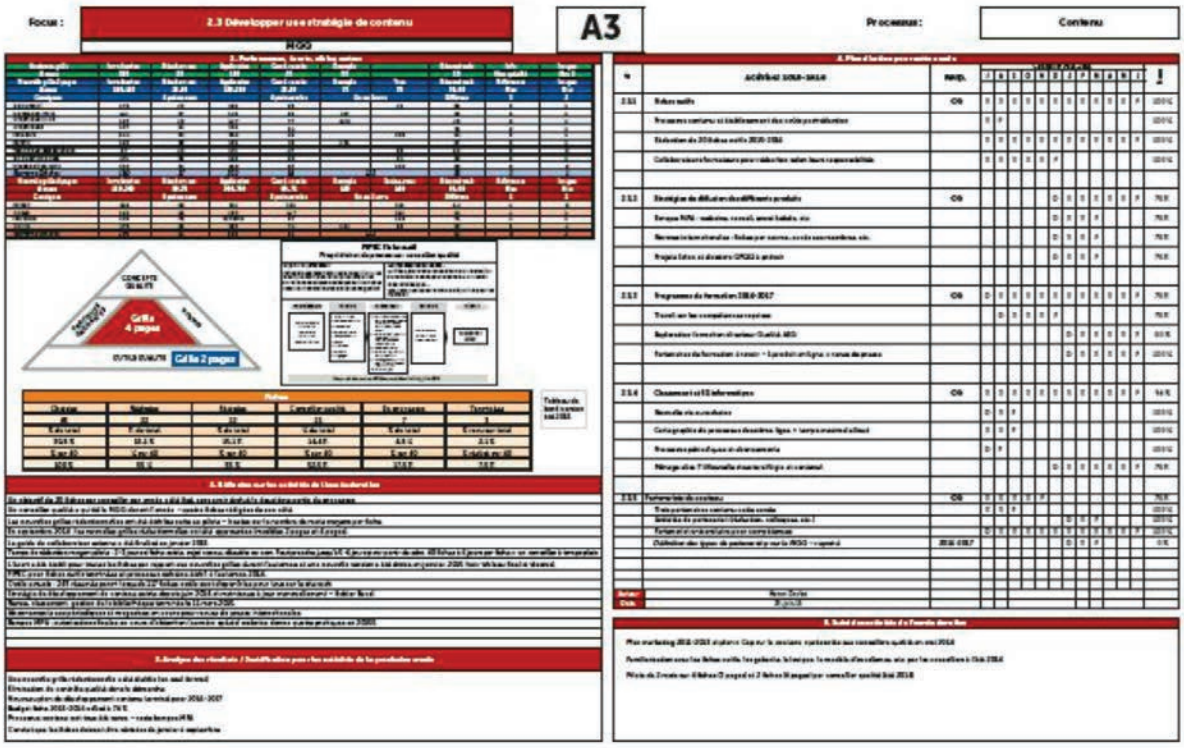
Hoshin kanri

(Tiré du Guide Les sept clés pour réussir votre planification stratégique, MQQ 2016)

Matrice en X de premier niveau*



A3 stratégique



Clients

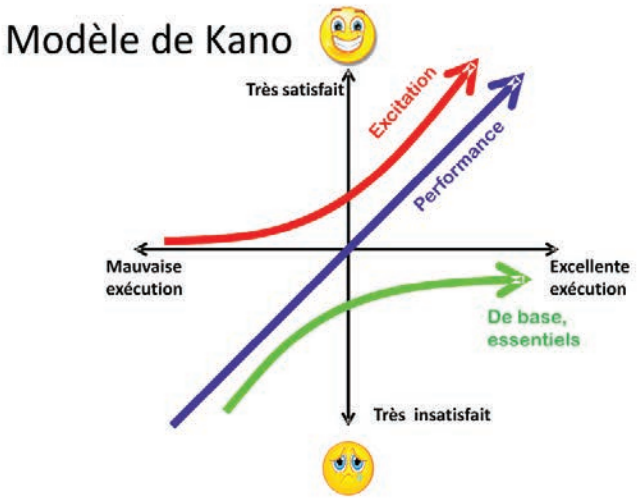
Demain

Expérience client
Clients mystères (VOC)
Modulation de l'offre et du prix
Impliqués dans la chaîne de valeur
Au centre des résultats de l'organisation

D'hier à aujourd'hui

Écoute des clients
Identification de ce qui satisfait/fidélise, de ce qui mécontente
Détermination des exigences
Service à la clientèle
Gestion des plaintes

LA MAISON DE LA QUALITÉ
LA VOIX DU CLIENT
D) STRUCTURER



3 types de qualité :

1. Qualité de performance
   Représente les besoins exprimés ou caractéristiques « verbalisées » par le client

2. Qualité de Base
   Représente les caractéristiques que les clients ne demanderont pas car ils assument qu'elles seront comblées.

3. Qualité d'excitation
   Ce sont les besoins encore inconnus ou cachés du client. Lorsque comblés ce sont les plus « payant » et copiés par les compétiteurs

Mesures, analyse et gestion de l'information

Demain

Rolling Forecast

Lean accounting

Gestion visuelle et quotidienne

Supervision active

Captation automatisée de l'information

Infos en nuages et sécurité

D'hier à aujourd'hui

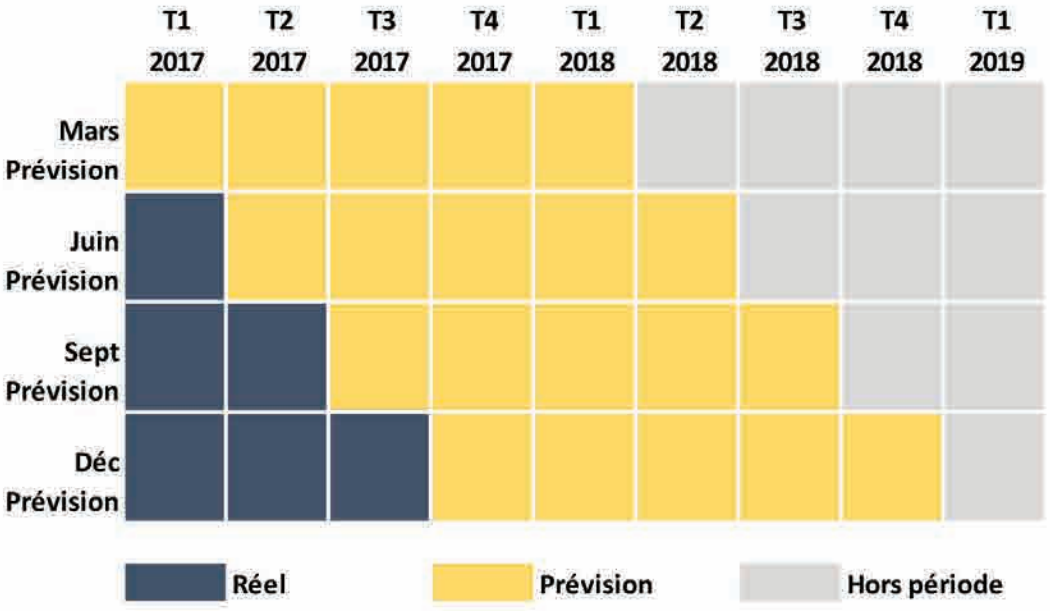
Budget sur 12 mois

États financiers mensuels et suivi des coûts

Tableaux de bords traditionnels

Ère du savoir

Mode réactif



Ressources humaines

Demain

Gestion des talents
Respect et humilité
Alignement envers les objectifs stratégiques
Socialisation - Le bonheur au travail
Reconnaissance comme levier d'engagement

D'hier à aujourd'hui

Gestion des ressources humaines
Gestion intergénérationnelle
Mobilisation

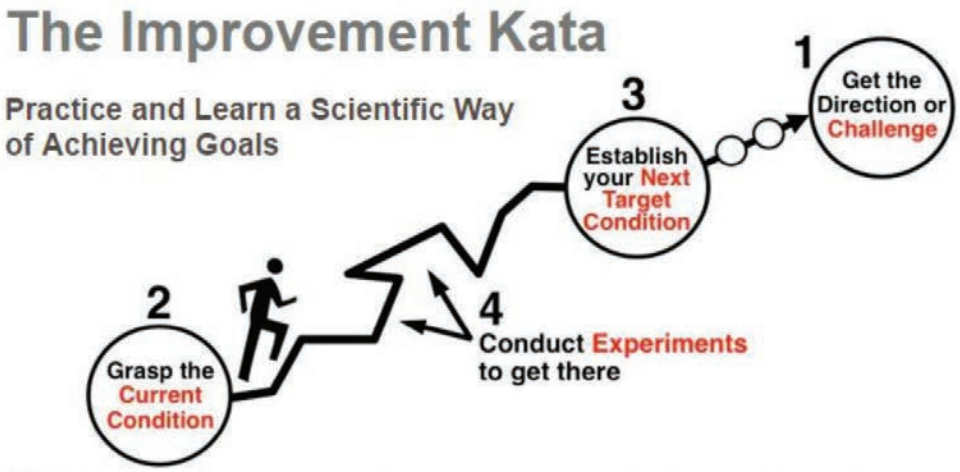
Processus

Demain

Gestion transversale
Daily Management System
Systèmes organisationnels
Gestion Kata

D'hier à aujourd'hui

Processus internes / externes et exigences
Situation d'urgence ou de désastre
Amélioration des processus opérationnels
Gestion des fournisseurs et des processus de soutien



The four steps of the Improvement Kata are a **model of scientific thinking and acting** that's similar to other models of the human creative process. What's different is that each step of the Improvement Kata pattern includes **structured practice routines**, or Starter Kata, that make the pattern actionable and teachable.

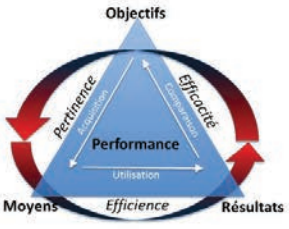
Résultats

Demain

Réponse aux besoins clients (VOC) et apport de valeur
Réduction des coûts
Mesures de développement durable
Mesures d'entreprise progressiste

D'hier à aujourd'hui

Respect du budget
Niveau de satisfaction des employés
Nombre de plaintes
Respect des plans d'actions



Pour vous et vos organisations....

Aujourd'hui

Quel est votre point de départ...?

Demain

La culture de performance sera composée de quoi....?

Quels seront VOS leviers clés de performance ?

EXPLORER.
PARTAGER.
IMPLANTER.

Vous cherchez des moyens pour améliorer la performance de votre organisation?

C'est ici.

www.qualite.qc.ca

Bibliographie

- 2015 future of quality report, American Society for Quality :
    1. The Future of Leadership: From Efficiency to Adaptability by Stanley McChrystal and Rodney Evans
    2. The Future of Quality: Toward Quality for Sales in Addition to Quality for Cost Through Enhancement of Customer Satisfaction by Noriaki Kano
- Creating shared value, Michael E. Porter and Mark R. Kramer, Harvard Business Review, 2011.
- Le modèle de performance de Gibert, 1980.
- L'entreprise progressiste d'André Coupet, Conférences de Génie, RéseauIQ, Avril 2017.
- Les 4 excellences de l'Association France qualité, 26 mai 2016.
- Les sept clés pour réussir votre planification stratégique, Mouvement québécois de la qualité, Novembre 2016.
- Reinventing organizations, Frederic Laloux
- The future of management, Gary Hamel
- The improvement Kata, Mike Rother, 2017.
- The transformative leader, Amir Ghannad