

Maturité³⁶⁰

UN DIAGNOSTIC
DES COMPÉTENCES
DE VOTRE ORGANISATION

G R O U P E
LARSEN

LE GÉNIE **CRÉATIF**
AU SERVICE
DE LA STRATÉGIE D'AFFAIRES



Outil de mesure
de la **maturité** organisationnelle

La maturité organisationnelle est un enjeu manifeste pour tout décideur soucieux de maintenir ses activités à un haut niveau d'efficacité. Mais comment en obtenir une mesure neutre et crédible?

Grâce à une analyse à 360 degrés lui permettant de voir au-delà des apparences, le décideur lucide aura une lecture plus juste et précise de la réalité à laquelle il fait face quotidiennement.

Le diagnostic organisationnel est une démarche essentielle qui permet aux décideurs d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation, les compétences à redresser et les cibles d'amélioration, pour ensuite déterminer un plan d'action à court, moyen et long terme.

Le diagnostic organisationnel est un outil nécessaire pour passer concrètement de la stratégie à l'action.

Notre mission :

**Transformer votre réflexion stratégique
en un processus créatif**



Nos valeurs :

Intégrité

Dynamisme

Créativité

Confidentialité

Plaisir

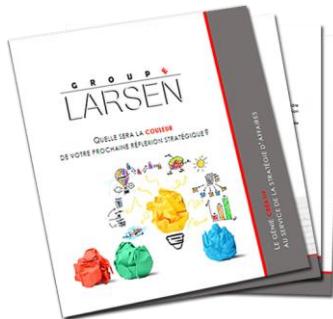
QUI SOMMES-NOUS?

Le Groupe Larsen vous offre une approche de planification stratégique dynamisant tout le potentiel créatif que recèle votre organisation. En plus d'outils de diagnostic organisationnel originaux et rigoureux, nous vous offrons :

- des moyens et des ressources qui stimulent, encadrent et optimisent votre créativité
- un contexte de réflexion vous permettant de vous déconnecter du quotidien
- une approche créative adaptée à la culture de votre organisation

Le résultat : des stratégies à la hauteur de votre vision et de votre génie **créatif!**

Au-delà d'une démarche classique, tracez une trajectoire inspirée de créativité, connectée à votre raison d'être!



Pour en savoir plus sur notre approche distinctive, notre démarche et nos outils, nous vous invitons à consulter notre [brochure d'entreprise](#).

TRANSFORMER VOTRE RÉFLEXION STRATÉGIQUE EN UN PROCESSUS CRÉATIF, C'EST :

- vous donner les moyens d'effectuer un **état des lieux** en profondeur
- vous offrir des méthodes créatives et efficaces sur lesquelles vous appuyer pour générer toute une **diversité d'idées** et de perspectives
- vous suggérer des contextes d'échanges et de réflexion où déposer et **bonifier ces idées**
- vous aider à organiser les solutions identifiées en un **plan stratégique solide** et consistant
- vous accompagner lors de la mise en œuvre de votre **nouvelle stratégie d'affaires**

MESURER LA MATURITÉ... POURQUOI?

Confrontées à un rythme effréné et à des défis sans cesse changeants, les organisations n'ont que trop rarement le temps et l'occasion de se remettre en question et d'observer à fond leurs façons de faire. Ce temps d'arrêt est pourtant crucial et peut faire la différence entre l'entreprise qui répète sans cesse les mêmes réflexes et celle qui ose opérer des changements et se distinguer de la concurrence.

De l'aspect le plus tangible au plus abstrait, notre outil de mesure de la maturité permet d'évaluer les compétences de chaque secteur de l'organisation. De cet exercice, plusieurs actions pourront être proposées :

- Lancer une démarche de planification stratégique
- Identifier les forces et faiblesses de l'organisation
- Mettre en place un plan de redressement
- Procéder à une réorganisation complète ou sectorielle
- Optimiser les processus d'affaires
- Repenser la culture organisationnelle
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue

Un diagnostic exhaustif constitue l'occasion de transformer une organisation et d'ouvrir de nouveaux horizons.

Maturité³⁶⁰ vous permet de réaliser un bilan organisationnel de chacun de vos champs de compétences et de déterminer des cibles d'amélioration dans un laps de temps très court.

L'outil, par sa structure et sa rigueur, donne à chacun des participants impliqués la possibilité d'évaluer avec minutie des aspects auxquels il est inhabituel de réfléchir au quotidien.

Les anciens réflexes, les *a priori* des prédécesseurs et les recettes du passé ne favorisent pas la remise en question. Sans une démarche rigoureuse et systématique, les coutumes et habitudes risquent de masquer les opportunités de procéder aux changements et ajustements nécessaires.

La mesure de la maturité organisationnelle est un prétexte que prend la direction d'une organisation pour poser un regard à 360 degrés sur ses activités, ses façons de faire et tracer la trajectoire à venir. Cet exercice est une étape incontournable pour identifier les zones de forces et de faiblesses.



QUEL EST LE PRIX DU STATU QUO?

Toute remise en question requiert un investissement de temps et, lorsque des changements s'imposent, un budget adéquat pour les réaliser. Un bilan organisationnel suggère parfois des ajustements, parfois même des changements dont l'ampleur trace un tout nouveau futur pour une organisation.

Rares sont les dirigeants prêts à tolérer l'inertie devant une organisation problématique. Tout aussi rares sont les dirigeants qui ne souhaitent pas améliorer leurs façons de faire, même en période de prospérité. Pour toute organisation désireuse de prolonger sa présence dans le futur, le choix des bonnes actions de rehaussement est déterminant.

Peut-on
se passer
d'un tel
diagnostic?

En l'absence
d'une juste
perspective,
comment
orienter
une stratégie
pour le futur?

Comment
déterminer
la prochaine
étape du
succès sans un
véritable état
des lieux?

QUAND EST-CE À PROPOS?

Les organisations naviguent dans un monde de plus en plus rapide, de plus en plus exigeant. Plusieurs contextes et déclencheurs peuvent inciter un décideur à procéder à un diagnostic organisationnel. En voici quelques-uns :

- Au moment d'amorcer une démarche de réflexion stratégique
- Quand la performance de l'organisation décline sans cause extérieure
- Quand un manque de synergie est constaté
- Avant de démarrer une démarche d'amélioration continue
- Pour convaincre les instances décisionnelles de la nécessité d'investir dans certains secteurs de l'organisation
- Pour comparer la maturité de plusieurs secteurs de l'organisation



Le diagnostic de maturité est particulièrement indiqué avant tout exercice de réflexion stratégique. Une démarche fiable et rigoureuse est requise pour amener l'organisation à faire des constats justes et pertinents pour rédiger ensuite un plan d'action cohérent.

QUE MESURE-T-ON?

Maturité³⁶⁰ permet de mesurer un total de trente compétences organisationnelles. Celles-ci sont classées en deux groupes :

- Compétences d'affaires (21)
- Compétences transversales (9)

DES COMPÉTENCES D'AFFAIRES

Les compétences d'affaires sont classées en sept champs de compétences qui regroupent les vingt et une compétences d'affaires.



1. Communications

- Communications internes
- Communications externes



2. Ressources humaines

- Structure de gestion
- Développement professionnel
- Satisfaction, bien-être et sécurité



3. Processus

- Processus de production
- Processus de livraison
- Processus de soutien
- Gestion des actifs



4. Gestion de projets

- Structure de gestion
- Gestion des bénéfices



5. Gestion de l'information

- Gestion des technologies de l'information
- Partage des connaissances



6. Marketing

- Connaissance de la concurrence
- Connaissance des besoins des clients et du marché
- Outils de marketing



7. Leadership

- Vision stratégique
- Planification stratégique
- Responsabilité sociale
- Processus décisionnel
- Recherche et développement

QUE MESURE-T-ON?

DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Au nombre de neuf, les compétences transversales se retrouvent et se mesurent dans tous les secteurs de l'organisation et dans l'ensemble de ses activités. La mesure des compétences transversales permet de constater la tendance globale de l'organisation. On pourra ainsi conclure, à partir de l'indice de maturité mesuré, qu'une compétence transversale constitue une force ou une faiblesse dans un ou plusieurs secteurs de l'organisation.

En analysant le détail des résultats, il sera possible d'identifier quels secteurs de l'organisation sont particulièrement concernés par ce constat de force ou de faiblesse. Une analyse plus poussée des résultats des répondants de chaque secteur pour chacune des vingt et une compétences permettra de cibler les premières mesures de rehaussement à mettre de l'avant.



8. Compétences transversales

- 8.1 Processus organisationnels
- 8.2 Effectifs et savoir-faire
- 8.3 Communications intégrées
- 8.4 Alignement stratégique
- 8.5 Gestion du savoir
- 8.6 Amélioration continue
- 8.7 Outils d'automatisation
- 8.8 Mesure de la performance
- 8.9 Gestion financière

EST-CE UNE MESURE DE PERFORMANCE?

Un diagnostic de maturité ne vise pas les mêmes objectifs qu'un exercice de mesure de performance. Groupe Larsen offre à ce propos l'outil Performance³⁶⁰ qui offre ce service. En effet, la maturité d'une organisation n'est pas équivalente à sa performance. La maturité concerne les compétences alors que la performance est reliée aux résultats. Par exemple, une organisation mature pourra vivre une période de faible performance en raison d'un ensemble de considérations extérieures. Par ailleurs, les outils et mécanismes de mesure de la performance seront nécessairement très différents d'une organisation à l'autre. Ils sont liés à la nature de ses activités et pondérés en fonction des éléments essentiels à l'organisation. Les indicateurs retenus différeront donc grandement d'une organisation à l'autre.

Une démarche de mesure de la maturité ne sera pas réalisée avec la même stratégie, de la même façon, avec la même fréquence ni avec les mêmes intervenants qu'une mesure de la performance.

L'ANONYMAT...

Dans certaines organisations, la participation active à l'exercice de mesure de la maturité est tributaire de l'anonymat des répondants.

Le secteur d'activités auquel sont associés les répondants ne sera identifié que si un grand nombre de ressources sont impliquées dans chaque secteur pour assurer l'anonymat des participants. De plus, dans un tel cas, les commentaires formulés par les répondants seront dénominalisés et résumés à l'essentiel pour éviter toute possibilité d'identification.

Les ressources humaines devront parfois être rassurées sur la nature confidentielle de leurs réponses et sur le processus utilisé pour respecter leur anonymat.

UN OUTIL DE GESTION DE CHANGEMENT

On exige de nos ressources humaines de très nombreuses compétences et un degré de discernement élevé. En même temps que s'élève le degré de scolarité et de perfectionnement des ressources humaines en place dans nos organisations, on note aussi l'émergence d'un phénomène de réticence au changement. Lorsqu'un changement est proposé sans qu'il ait été préalablement endossé par les ressources humaines, cette réticence apparaît.

L'utilisation d'un diagnostic de maturité permettra aux ressources humaines impliquées de participer à l'identification des problématiques et d'être ainsi parties prenantes aux évaluations qui justifieront certaines décisions et changements.

Une cartographie des acteurs permettra à une organisation d'identifier les meilleures ressources et les meilleurs secteurs de l'organisation à impliquer afin de réduire au minimum la réticence aux changements.



POUR JUSTIFIER DES BUDGETS!

Maturité³⁶⁰ s'avère particulièrement utile quand vient le temps de faire approuver des budgets destinés au rehaussement de l'organisation ou à des initiatives d'amélioration continue. Appuyée par une démarche d'évaluation neutre, structurée et rigoureuse, une demande d'approbation budgétaire deviendra beaucoup mieux étayée et justifiée.

Investir est une décision importante pour tout décideur. Parfois, il aura intuitivement la volonté d'agir sans pour autant avoir la preuve formelle que son intuition est valable. Un exercice de mesure de la maturité organisationnelle sera l'outil idéal pour vérifier ses intuitions. Avec peu d'efforts et peu de temps, il aura les confirmations tangibles qui lui permettront de réaliser les changements qui s'imposent.



Pour toute organisation qui se doit d'identifier ses forces, ses faiblesses, changer ses façons de faire, réévaluer ses valeurs et, pour ce faire, justifier des budgets de rehaussement auprès des instances décisionnelles, le diagnostic de maturité est un outil incontournable.

LA DÉMARCHE

1

Choix de la stratégie

La stratégie d'analyse de la maturité diffère d'une organisation à l'autre. La démarche adoptée variera en fonction des objectifs visés, notamment :

- Susciter une plus grande implication de toute l'organisation dans la croissance de l'entreprise
- Démarrer une démarche de réflexion stratégique
- Identifier des cibles d'amélioration
- Mettre en place ou poursuivre un processus d'amélioration continue
- Justifier des investissements financiers

En fonction de l'objectif visé, la démarche pourra être adaptée de façon à optimiser son utilisation et nécessiter un minimum d'efforts pour les répondants à l'évaluation. On pourra choisir si on limite l'analyse aux membres du conseil d'administration, à la haute direction, aux cadres intermédiaires, à des individus tirés au sort ou si on l'étend à tout le personnel. Une de ces options sera retenue pour maximiser les résultats du diagnostic.

2

Une démarche sur mesure

Selon la nature, la situation ou l'expérience de l'entreprise, certaines compétences dont tient compte le questionnaire peuvent s'avérer inutiles ou sans pertinence. Il est possible de limiter l'utilisation de l'outil à la mesure de certaines compétences. La préparation d'une démarche sur mesure permet donc de réduire le temps requis pour remplir le questionnaire.

3

Implication et formation des ressources clés

Lorsqu'un grand nombre de ressources humaines sont appelées à remplir le questionnaire, il est souhaitable de former des ressources clés à l'intérieur de l'entreprise. Ces personnes pourront offrir des sessions de formation et d'information, et prendre en charge le soutien des répondants au questionnaire dans leur secteur d'activités.

4

Évaluation de la maturité

Pour accommoder tous les types de participants et toutes les organisations, le questionnaire peut être rempli en ligne, dans un questionnaire Excel ou sur papier. On conviendra d'un délai adéquat afin de laisser aux participants suffisamment de temps compte tenu de leur horaire de travail. Au besoin, des mesures seront prises pour assurer l'anonymat des répondants.

5

Compilation des résultats

Groupe Larsen assure la compilation de l'ensemble des résultats et, en fonction des besoins de l'organisation, peut ventiler les résultats par secteur, par type d'employé (cadre, superviseur, etc.) ou selon toute autre considération particulière.

6

Présentation des résultats

Des sessions de présentation sont proposées et adaptées à tous les paliers de l'organisation. Des documents vulgarisés pourront être préparés pour informer au besoin l'ensemble du personnel de l'organisation.

LA MESURE DE MATURITÉ

L'indicateur de maturité utilisé permet à l'évaluateur de qualifier le niveau de maturité de son organisation en fonction d'un énoncé décrivant chacune des compétences. Pour chacune de ces compétences, l'évaluateur doit indiquer le niveau de maturité de 0 à 5.

L'outil permet aussi d'utiliser une échelle de pointage en pourcentage (de 0 à 100%) pour accommoder les organisations plus familières avec cette méthode d'évaluation.

0

Inexistant

- Pas de processus concerté ni validé
- On réagit au « cas par cas », plusieurs situations de surcroît de travail surviennent
- Les outils utiles au travail sont désuets ou non efficaces
- Aucune mesure pour évaluer la performance

1

Informel

- Processus partiel ou désuet
- Résultats tributaires des ressources en place
- Très peu d'outils de travail sont fiables et efficaces
- Quelques rares indicateurs de performance existants

2

Sommaire

- Certains processus sont bien définis
- Les rôles de chacun sont peu définis
- Certains outils de travail sont fiables et efficaces
- Mesure de performance instable et peu fiable

3

Organisé

- Plusieurs processus définis, mais mal interreliés
- Les rôles des personnes clés sont bien compris
- Les besoins en outils sont identifiés et les plus importants sont en place
- On mesure la performance des éléments clés (ressources et processus)

4

Systematique

- Les processus stratégiques sont définis et reliés les uns aux autres
- Les rôles de chacun sont bien documentés et communiqués efficacement
- Des outils solides appuient les fonctions de gestion
- On mesure la performance des éléments clés et on identifie des zones d'amélioration

5

Optimisé

- Processus stratégiques revus et corrigés périodiquement
- Les rôles de chacun sont distribués sans créer de surcroît de travail récurrent
- Les outils en place sont régulièrement mis à niveau et les outils de travail inefficaces sont identifiés et font partie d'un plan de redressement
- Performance mesurée efficacement
- Cycle d'amélioration continue bien en place

LES COMPÉTENCES MESURÉES

Maturité³⁶⁰ mesure les compétences qu'on retrouve dans la grande majorité des organisations performantes. Selon la nature de vos activités, certaines de ces compétences peuvent ne pas correspondre à votre réalité. La souplesse et l'adaptabilité de l'outil permettent aisément de l'ajuster en retirant du questionnaire les questions ou champs de compétences qui ne conviendraient pas à votre organisation.

Pour chacune des vingt et une compétences d'affaires, l'évaluateur sera appelé à s'interroger sur des aspects autant stratégiques, tactiques qu'opérationnels, dont notamment : les outils déployés dans l'organisation, les ressources qui y sont affectées, la documentation des processus et les ressources financières qui y sont consenties.



1 COMMUNICATIONS



Les communications jouent un rôle déterminant dans nos organisations. On évalue dans ce champ de compétences la capacité de l'organisation à gérer efficacement ses communications internes et externes. On y mesure notamment la collaboration, les outils de communication, les processus et les indicateurs de performance impliqués.

La maturité des communications aura un impact positif sur l'ensemble des activités de l'organisation. Pour cette raison, un indice de maturité supplémentaire couvrant les communications intégrées est mesuré dans chaque champ de compétences et se retrouve dans les compétences transversales.

1.1 Communications internes

Les communications internes incluent, par exemple, les annonces de la direction, les nouvelles procédures, les changements hiérarchiques qui sont transmis via l'intranet, le courriel, les babillards.

1.2 Communications externes

Ces communications sont destinées aux partenaires, fournisseurs et clients actuels, incluent notamment les ententes de partenariat, les contrats et les nouveaux produits, et sont destinées à toute personne ou entité qui ne fait pas partie de vos ressources.

Les communications destinées aux clients futurs (site web, publicité, etc.) seront couvertes dans la partie consacrée au marketing sous l'appellation « Outils de marketing ».

2

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'évaluation des compétences reliées aux ressources humaines permet de mesurer la capacité de l'organisation à mobiliser ses ressources pour maximiser sa performance. Par la mise en place d'une structure favorisant le partage des connaissances, une relève structurée et un environnement de développement professionnel sain et efficace, les dirigeants de l'organisation maximisent le potentiel des ressources humaines.

L'évaluation de la sécurité, du bien-être et de la satisfaction des ressources humaines est également essentielle à une mesure complète de la maturité organisationnelle en matière de ressources humaines.



2.1 Structure de gestion

Cette section regroupe des compétences touchant entre autres les mécanismes de gestion des ressources, les politiques d'embauche, la gestion de la relève, la dotation et les outils de gestion des ressources humaines.

2.2 Développement professionnel

Cette section couvre les activités de formation, la culture et les incitatifs visant notamment le partage des connaissances, les outils d'apprentissage et les plans de carrière.

2.3 Satisfaction, bien-être et sécurité

Dans cette section, on mesure les compétences reliées aux efforts faits pour sécuriser l'environnement de travail, réduire les accidents de travail et susciter le bien-être et la satisfaction des ressources humaines afin de diminuer le taux de roulement.

Notons ici, qu'une compétence transversale (« Effectifs et savoir-faire ») est évaluée afin d'identifier les forces et faiblesses en matière d'affectation et de compétence des ressources humaines, non seulement dans le secteur des ressources humaines de l'organisation mais dans tous les autres secteurs aussi.

3

GESTION DES PROCESSUS

L'organisation doit mettre en place des processus pour encadrer efficacement ses activités de production et de livraison des produits et services. Pour appuyer l'ensemble de ses activités, elle doit aussi définir des processus de soutien. Finalement, elle doit gérer efficacement les actifs organisationnels.

Une documentation formelle des processus simplifie les activités de formation, facilite l'amélioration continue et accélère le partage de l'information reliée à ces processus.



3.1 Processus de production

La production doit être encadrée par un ensemble de processus. Peu importe le type d'organisation ou le contexte de production, la maturité des processus de production dépend de la mesure des mêmes éléments, notamment : les qualifications et la gestion des ressources humaines en place, l'amélioration continue et l'amélioration de la qualité, la continuité des affaires, l'adéquation entre les budgets et les besoins.

3.2 Processus de livraison

Dans les entreprises où le service à la clientèle et la satisfaction du client sont essentiels au succès ou à la survie, l'efficacité de la prestation de services peut faire toute la différence. Les communications, les mécanismes d'escalade et la gestion des plaintes sont autant d'exemples d'éléments mesurés dans cette section.

3.3 Processus de soutien

Les processus de soutien appuient les deux premiers groupes de processus. Ils incluent les services de deuxième ligne tels que l'approvisionnement, les affaires juridiques et l'entretien. Parfois oubliés des démarches de réflexion stratégique, ces services pourtant essentiels jouent un rôle crucial dans l'organisation.

3.4 Gestion des actifs

Cette section couvre la gestion de tous les actifs tangibles et intangibles qui doivent être acquis, inventoriés, maintenus à jour, entretenus et dont il faut disposer selon les étapes de leur cycle de vie. L'entretien préventif, les outils de gestion, les processus et les ressources humaines dédiées à cette gestion sont des exemples d'éléments mesurés dans cette section.

4 GESTION DES PROJETS

La réalisation de projets internes et externes est nécessaire à la survie de nombreuses entreprises. Une gestion de projets efficace et productive génèrera la satisfaction des clients et l'atteinte des bénéfices attendus. Les mécanismes de sélection des projets, leur découpage en programmes et portefeuilles, ainsi qu'une reddition de comptes homogène sont quelques exemples des éléments mesurés dans ce champ de compétences.



4.1 Structure de gestion

Les structures et mécanismes de gouvernance des projets sont bien souvent improvisés. Ces improvisations génèrent des retards, des ajouts non requis à la portée des projets et des surplus de coûts qui minent leur rentabilité. Parmi les éléments mesurés pour évaluer la maturité des structures de gestion, on retrouve entre autres la gestion par portefeuille ou par programme, la gestion des risques et les outils de gestion de projets.

4.2 Gestion des bénéfices

Cette section permet de mesurer la maturité des mécanismes mis en place pour évaluer la rentabilité et analyser les coûts et bénéfices tangibles et intangibles des projets. De solides méthodes d'analyse doivent être mises en place pour en arriver à mesurer avec fiabilité les retours sur l'investissement. Cette section mesure la disponibilité d'une méthodologie structurée permettant l'évaluation des bénéfices quantitatifs et qualitatifs des projets, de même que la capacité de l'organisation à réaliser les bénéfices escomptés.



GESTION DE L'INFORMATION

La gestion de l'information est indissociable de tous les secteurs d'activités. Inutile de tenter de vous en convaincre. Les mécanismes de gestion, les technologies qui les soutiennent et le partage de l'information nécessitent une multitude de compétences tant techniques qu'organisationnelles.



5.1 Gestion des technologies de l'information

La gestion des systèmes d'information et de toutes les technologies les supportant exige des qualifications très diversifiées. Le maintien à niveau de ces qualifications ainsi que des technologies en usage est un enjeu de taille. La continuité des affaires, l'adéquation entre les solutions en place et les besoins d'affaires, la sécurité de l'environnement et la confidentialité de l'information font partie des éléments mesurés.

5.2 Partage des connaissances

Au-delà de la seule information, les connaissances qui s'en dégagent représentent un enjeu de taille. La culture organisationnelle peut encourager les divers acteurs à promouvoir efficacement le partage des connaissances dans toute l'organisation. Un tel partage appuiera notamment les démarches d'acquisition de connaissances et d'amélioration du service à la clientèle, et permettra aussi de maintenir à jour la documentation des processus.

6 MARKETING

Une excellente connaissance de la concurrence et des besoins de la clientèle, appuyée par des outils de marketing efficaces, contribue à faire de votre organisation un leader de l'industrie. La rédaction d'un plan de marketing, la gestion de votre image de marque et l'identification claire de votre marché cible sont parmi les éléments essentiels mesurés en lien avec ce champ de compétences.



6.1 Connaissance de la concurrence

Les mécanismes de veille concurrentielle et la mise en place d'outils de surveillance du marché sont parmi les éléments mesurés dans cette section. Ces démarches informent les décideurs des activités de la concurrence et, au besoin, leur permettent d'adapter rapidement les orientations de l'organisation.

6.2 Connaissance des besoins des clients et du marché

Cette section permet de mesurer des éléments touchant la fidélisation de la clientèle et la veille des tendances de la demande. On y mesure aussi les outils de gestion de la clientèle, la gestion des plaintes et des commandes, et le suivi auprès de la clientèle.

6.3 Outils de marketing

Le marketing doit s'appuyer sur un plan et s'articuler autour d'un choix d'outils et de stratégies de marketing qui répondent aux valeurs retenues par l'organisation. On mesure ici entre autres éléments : le calcul du retour sur l'investissement, le choix des outils de marketing et la pertinence de l'image de marque choisie.

7 LEADERSHIP

Dans ce champ de compétences, on s'intéresse d'abord à la vision stratégique. Celle-ci permet de rédiger ou mettre à niveau la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. L'action stratégique concerne la réalisation tangible du plan d'action qui découle de la vision stratégique.

On s'attarde ensuite à la responsabilité sociale active de l'organisation, à la mise en place de processus décisionnels efficaces et aux activités de recherche et développement assurant le futur de l'organisation.



7.1 Vision stratégique

La vision stratégique de l'organisation assurera sa viabilité à long terme. C'est en fonction de cette vision que sera rédigé le plan stratégique qui guidera l'entreprise pour les années à venir. On y mesure notamment :

- le processus de réalisation ou de mise à niveau du plan stratégique (incluant la mission, la vision et les valeurs)
- sa communication au sein de l'entreprise
- les outils de diagnostic utilisés
- la capacité organisationnelle à amorcer des changements stratégiques
- les impacts à long terme à travers toute l'organisation
- la concrétisation des valeurs au quotidien

7.2 Action stratégique

Cette compétence de l'organisation touche tous les aspects tactiques et opérationnels de la réalisation du plan d'action défini dans le plan stratégique. La mesure de maturité tient compte notamment :

- du suivi et du contrôle des activités et des projets de réalisation
- de la qualité de la reddition de comptes
- de la présence de plans d'action sectoriels (lorsque cela s'applique)
- d'une saine gestion du changement
- de l'implication adéquate des fournisseurs et partenaires
- du suivi des coûts et du retour sur l'investissement

7.3 Responsabilité sociale

Les mesures de la responsabilité sociale concernent entre autres :

- la capacité des décideurs à mesurer les impacts environnementaux de leurs décisions
- le respect et la concrétisation des valeurs sociales promues dans le plan stratégique
- la tendance à contribuer socialement à l'amélioration et au bien-être de la communauté
- la disposition à faire face aux préoccupations publiques, le cas échéant

7.4 Processus décisionnel

De sains processus décisionnels requièrent l'application de mécanismes de gouvernance souples et une délégation du pouvoir décisionnel efficace qui permet d'accélérer les prises de décisions. La mise en place d'outils de prise de décision et de reddition de comptes est aussi un élément mesuré.

7.5 Recherche et développement

La maturité des équipes de recherche et développement dépend de la justesse de leur méthodologie de recherche, de la compétence et du professionnalisme des ressources impliquées, ainsi que du choix et de la pertinence des études menées. En effet, plus ces études sont en phase avec des préoccupations réelles et tangibles sur le terrain, plus leur degré de maturité sera élevé.

8 COMPÉTENCES TRANSVERSALES



Neuf compétences transversales sont mesurées à travers tous les secteurs et toutes les activités de l'organisation. Leur analyse permet d'identifier les tendances globales de l'organisation. Le cas échéant, les mesures de rehaussement retenues auront ainsi un impact sur toute l'organisation.

8.1 Processus organisationnels

Cette compétence englobe l'application de mécanismes formels, de normes, de méthodologies, de meilleures pratiques ou référentiels pour mener à bien une activité. La documentation du processus, sa mise à jour, son application au quotidien et son niveau de diffusion sont aussi mesurés, car ils contribuent à la maturité du processus.

8.2 Effectifs et savoir-faire

On mesure ici la disponibilité de ressources humaines formées, compétentes et expérimentées qui sont dédiées à la réalisation d'une activité. Plus le taux de roulement et les délais de dotation de ces postes seront bas, plus élevée sera la maturité de cette compétence.

8.3 Communications intégrées

On vérifie ici la qualité des communications dans tous les secteurs d'activités de l'organisation. Les communications intégrées ne touchent pas les activités menées généralement par le service des communications, mais concernent plutôt la saine communication à tous les niveaux de l'organisation.

Les « Qui fait quoi », les rôles et responsabilités (incluant les responsabilités interservices), la communication des bris d'équipements, les changements de procédures sont autant d'exemples d'éléments dont l'efficacité sera un gage de maturité.

8.4 Alignement stratégique

Cette compétence permet de vérifier la conformité des activités de l'organisation avec la mission, la vision, les valeurs et le plan d'action stratégique mis en place par l'organisation.

8.5 Gestion du savoir

Cette compétence concerne l'adoption de mesures permettant d'assurer la pérennité des connaissances de l'organisation et l'adoption de moyens formels et informels d'acquisition de connaissances. De telles mesures de gestion des savoirs maximiseront la mémoire organisationnelle. Ce partage de connaissances entre les diverses ressources de l'organisation contribue à réduire les cloisonnements liés aux différences fonctionnelles, intergénérationnelles, culturelles ou autres.

8.6 Amélioration continue

On mesure ici la volonté de l'organisation à mettre de l'avant des mécanismes formels destinés à améliorer la performance, l'efficacité et la qualité de l'ensemble de ses activités. La capacité de remise en question et le droit à l'erreur font partie des caractéristiques des organisations pour lesquelles cette maturité est élevée.

8.7 Outils d'automatisation

Cette compétence permet d'identifier si le niveau d'automatisation des activités est à la hauteur des attentes des membres de l'organisation. Tous les types d'outils sont ici considérés : robotiques, systèmes d'information, réponses vocales interactives, sites internet, etc.

8.8 Mesure de la performance

Cette compétence permet de vérifier si l'organisation a mis en place des indicateurs permettant de mesurer sa performance.

8.9 Gestion financière

La mesure de cette compétence permet de vérifier que l'organisation consacre des budgets suffisants pour assurer son bon rendement. L'analyse détaillée de cette cote de maturité révélera dans quelles compétences d'affaires ou quels secteurs de l'organisation les budgets sont insuffisants, le cas échéant.

LES RÉSULTATS

Précis, faciles à consulter, vulgarisés et accessibles à tous, les résultats du diagnostic sont éloquentes.

Ils orientent vos décisions de gestion et justifient vos budgets d'investissement!

Des résultats qui parlent d'eux-mêmes!

Maturité³⁶⁰ présente d'abord une cote globale de la maturité de l'organisation. Bien que celle-ci soit fort instructive pour des fins de communication et de suivi général, elle s'avère encore plus instructive lorsqu'elle est analysée plus finement. En effet, Maturité³⁶⁰ offre une ventilation de cette cote de maturité par :

- Champ de compétences (7)
- Compétence d'affaires (21)
- Compétence transversale (9)
- Évaluateur
- Secteur de l'organisation où l'évaluation a été faite

Cette analyse plus fine de la maturité permet d'identifier rapidement les cibles d'amélioration, les forces et faiblesses, et oriente la production d'un plan d'action de rehaussement ou la mise en place d'un programme d'amélioration continue.

Indices de maturité organisationnelle

Maturité 360

		Élisabeth Larsen	Processus	Ressources humaines	Communications intégrées	Alignement stratégique	Gestion du savoir	Amélioration continue	Outils	Mesure de la performance	Gestion financière	Autres aspects
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Maturité de Groupe Larsen	3,24	3,12	3,42	3,02	3,53	3,00	2,88	3,10	3,10	3,17	3,30	3,30
1. Communications	3,29	3,21	3,50	3,17	3,17	4,08	2,75	3,25	3,00	3,33	3,30	3,30
1. Internes	3,30	3,00	3,75	3,33	3,00	4,50	3,50	3,50	2,00	2,67	3,33	3,33
2. Externes	3,28	3,28	3,00	3,00	3,33	3,67	2,00	3,00	4,00	4,00	3,33	3,33
2. Gestion des ressources humaines	3,22	3,00	3,33	2,92	3,78	2,46	2,97	3,00	3,17	3,00	3,33	3,86
1. Structure de gestion	3,15	3,00	3,50	4,00	3,33	2,25	3,25	3,50	3,00	2,00	3,33	3,83
2. Développement des ressources	3,02	3,00	2,50	2,75	4,00	2,33	1,67	2,50	3,00	3,33	3,33	3,75
3. Satisfaction des ressources	3,48	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,50	3,33	3,33	3,33

EN BREF

Maturité³⁶⁰ est un outil **indispensable** pour l'organisation qui désire :

- démarrer sa démarche de **réflexion stratégique**
- investir dans l'amélioration de sa **performance**
- identifier rapidement ses **cibles** d'amélioration

Maturité³⁶⁰ mesure un éventail de **30 compétences** organisationnelles d'une manière tout à fait exceptionnelle, puisqu'il permet de présenter sous forme matricielle les cibles d'amélioration. **En un coup d'œil**, le décideur peut ainsi savoir où il doit investir.

Grâce à l'évaluation de compétences transversales pour chaque compétence d'affaires, Maturité³⁶⁰ offre une grande **précision** d'analyse. Par exemple, il est possible de déterminer si une compétence transversale faible l'est de façon généralisée ou seulement dans certains secteurs de l'organisation évaluée.

Investir dans ce diagnostic est en soi un geste de maturité. Le décideur lucide qui est prêt à examiner à **360 degrés** la maturité de son organisation découvrira où se cachent les zones moins performantes et, inévitablement, passera à l'action!

TABLE DES MATIÈRES

Qui sommes-nous?	5
Mesurer la maturité... Pourquoi?	6
Quel est le prix du statu quo?	8
Quand est-ce à propos?	9
Que mesure-t-on?	
Compétences d'affaires	10
Compétences transversales	12
Est-ce une mesure de performance?	13
L'anonymat...	13
Un outil de gestion de changement	14
Pour justifier des budgets!	15
La démarche	16
La mesure de maturité	18
Les compétences mesurées	20
Communications	21
Gestion des ressources humaines	22
Gestion des processus	24
Gestion des projets	26
Gestion de l'information	27
Marketing	28
Leadership	30
Compétences transversales	32
Les résultats	34
En bref	36



Toronto

(416) 605-0800

Québec

(418) 997-6766

www.groupelarsen.com

info@groupelarsen.com

G R O U P E

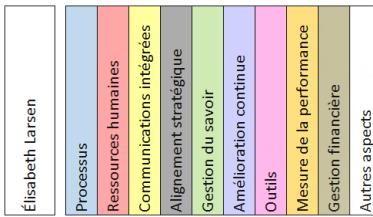
LARSEN

Planification stratégique
 Diagnostic organisationnel
 Coaching organisationnel
 Facilitation de démarches créatives

Indices de maturité organisationnelle

G R O U P E
 LARSEN

Maturité ³⁶⁰



Maturité de Groupe Larsen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A
3,24		3,12	3,42	3,02	3,53	3,00	2,88	3,10	3,10	3,17	3,81
1. Communications	3,29	3,21	3,50	3,17	3,17	4,08	2,75	3,25	3,00	3,33	3,50
1. Internes	3,30	3,00	3,75	3,33	3,00	4,50	3,50	3,50	2,00	2,67	-
2. Externes	3,28	3,28	3,00	3,00	3,33	3,67	2,00	3,00	4,00	4,00	3,50
2. Gestion des ressources humaines	3,22	3,00	3,33	2,52	3,78	2,48	2,97	3,00	3,17	3,00	3,86
1. Structure de gestion	3,15	3,00	3,50	4,00	3,33	2,25	3,25	3,50	3,00	2,00	3,83
2. Développement des ressources	3,02	3,00	2,50	2,75	4,00	2,33	1,67	2,50	3,00	4,00	3,75
3. Satisfaction des ressources	3,48	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,50	-	3,94