

Mesurer la maturité des processus et du SMQ



Objectifs du kit

- ❖ Renseigner le dirigeant de l'entreprise, les pilotes de processus et tous les salariés impliqués dans un processus sur la mesure de la maturité des processus et donc du système de management de la qualité (SMQ).
- ❖ Calculer la maturité des processus et du SMQ à partir d'une AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) à un instant t et dans la durée.
- ❖ Répondre aux exigences des § 0.2, 8.2.3, 4.1 de l'EN 9100 et anticiper les exigences de l'ISO 9001:2015 en matière de gestion des risques.



Utilisation du kit

- ❖ Outil destiné aux utilisateurs d'Excel qui maîtrisent le principe des formules, les recopies de formules, etc.
- ❖ Outil destiné aux dirigeants d'entreprise, aux responsables de processus, à toutes personnes ayant besoin de mesurer la maturité d'un processus/du SMQ dans le cadre d'un projet, d'une activité, pour le compte d'un groupe d'individus, d'entités, etc.



Outils

- ❖ Mesurer la maturité des processus et du SMQ : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Modèle de grille de calcul de la maturité d'un processus
- ❖ Exemple renseigné de grille de calcul de la maturité d'un processus

1. Présentation générale de la grille de calcul

La grille de calcul de la maturité d'un processus/du SMQ, dont un modèle vierge et un exemple renseigné sont fournis parmi les outils du kit, peut être partagée. Ainsi, chacun la complétera au fur et à mesure des informations qu'il aura collectées. Cet outil peut servir de base pour la présentation d'une synthèse des processus et du système de management de la qualité (SMQ) en revue de direction, ou bien être utilisé pour un seul processus.

La grille est composée de trois onglets :

- l'onglet « Revue maturité » : support pour la revue de la maturité de tous les processus et/ou du SMQ ;
- l'onglet « Risque processus n° 1 » : tableau détaillant les risques du processus n° 1 et leur mesure suivant la méthode AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité). L'exemple renseigné de la grille indique des risques en cohérence avec tous les onglets ;
- l'onglet « Risque processus n° 2 » : même tableau, mais pour le processus n° 2.

La grille comptera autant d'onglets « Risque processus » que de processus mesurés. Pour les besoins de la démonstration, nous nous reporterons à l'exemple renseigné de la grille, dans lequel les onglets « Revue maturité », « Risque processus achats » (qui correspond au processus n° 1) et « Risque processus commercial » (qui correspond au processus n° 2) ont été complétés.

Une fois le fonctionnement de la grille assimilé, l'utilisateur pourra renseigner sa propre grille à l'aide du modèle vierge fourni.

2. Présentation détaillée de la grille de calcul de la maturité d'un processus

a. Présentation de l'onglet « Revue maturité »

Il s'agit d'une synthèse de la maturité de tous les processus mesurés dans les onglets « Risque processus ».

Le titre précise la date de cette revue et le tableau qui suit (lignes 4 à 7) dresse la liste des personnes ayant participé à la revue.

Le tableau de maturité des processus/du SMQ (lignes 11 à 16) effectue automatiquement la synthèse de la maturité de tous les processus ayant fait l'objet d'une analyse de risque de type AMDEC dans les onglets « Risque processus ». Il se compose des colonnes suivantes :

- « **Libellé du processus** » (colonne A) : énumération des processus faisant chacun l'objet d'un onglet « Risque processus » (dans notre exemple de grille, processus achats et processus commercial) ;
- « **Réalisé N-1** », « **Objectif N** » et « **Réalisé N** » (colonnes B, C et D) : ces colonnes définissent le calcul de la maturité du processus, qui consiste à déduire de 100 % le taux de risque du processus. Ainsi, un processus affichant un taux de maturité de 100 % ne présentera plus aucun risque (une situation plutôt exceptionnelle, qui peut notamment s'expliquer par la non prise en compte, par les pilotes, d'un ou de plusieurs risques potentiels). Ainsi :
 - la colonne B « **Réalisé N-1** » fera référence au taux de risque avant actions de l'onglet « Risque processus » correspondant (il s'agit du taux de risque mesuré en début de période ou à la fin de la période N-1),
 - la colonne C « **Objectif N** » fera référence au taux de risque prévisionnel (après actions) de l'onglet « Risque processus » correspondant (il s'agit du taux de risque prévisionnel envisagé en début ou en cours de période),

- la colonne D « Réalisé N » fera référence au taux de risque après actions de l'onglet « Risque processus » correspondant (il s'agit du taux de risque mesuré en fin de période),
- en fonction du résultat obtenu, un smiley vert, orange ou rouge indiquera le niveau de maturité atteint par le processus par rapport aux objectifs initiaux :
 - smiley vert 😊 : correspond à la valeur souhaitée et/ou ambitieuse de l'objectif de l'indicateur pour la période concernée (préciser au besoin un critère d'infériorité ou de supériorité, soit, dans notre exemple, $\geq 90\%$ pour le processus achats),
 - smiley rouge 😞 : correspond à la valeur souhaitée et/ou pessimiste de l'objectif de l'indicateur pour la période concernée (préciser au besoin un critère d'infériorité ou de supériorité, soit, dans notre exemple, $< 87\%$ pour le processus achats),
 - smiley orange 😐 : correspond à la valeur ou plage de valeurs équivalant à un niveau de satisfaction moyen quant à l'atteinte de l'objectif pour la période concernée (préciser au besoin un critère d'infériorité et de supériorité). Dans notre exemple, il est indiqué « entre », ce qui signifie que le niveau de satisfaction sera moyen si le résultat de l'indicateur est compris entre la valeur haute 😊 et la valeur basse 😞.

Un graphique représentant les valeurs renseignées dans le tableau de maturité des processus/du SMQ est généré automatiquement (lignes 21 à 30).

L'encadré « Conclusions » (lignes 33 et suivantes) sur la maturité des processus et l'efficacité du SMQ est une zone de texte libre destinée à recevoir les commentaires sur les évolutions significatives du processus analysé et/ou du SMQ.