

Autoévaluer la maturité des processus



Objectifs du kit

- ❖ Déterminer pour un organisme le niveau atteint par un processus.
- ❖ Consolider les niveaux de maturité de base quand les niveaux de maturité supérieurs sont plus faibles.
- ❖ Identifier des axes de progrès pour viser des niveaux de maturité supérieurs et se fixer ainsi des objectifs d'amélioration.
- ❖ Suivre les progrès au fil des années dans le pilotage du processus.
- ❖ Ultérieurement, élargir le périmètre d'application aux risques liés aux exigences relatives à la satisfaction des parties prenantes autres que le client.



Utilisation du kit

- ❖ Lors d'une évaluation faite par l'animateur qualité pendant une campagne d'évaluation.
- ❖ Lors d'une autoévaluation par le pilote de processus.
- ❖ En fin d'audit interne.



Outils

- ❖ Autoévaluer la maturité des processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Descriptif détaillé des étapes et des niveaux de maturité : document Word
- ❖ Fiche d'évaluation des processus : modèle de document Word
- ❖ Exemple de fiche d'évaluation des processus complétée : document Word

1. La notion de niveaux de maturité

La norme FD X50-174 de septembre 1998 définissait déjà des critères d'évaluation d'un système qualité.

Il s'agit ici de les présenter en termes de niveaux de maturité (voir Figure 1.1). En effet, quel que soit le sujet, nous ne partons jamais tous avec les mêmes acquis. Ainsi, avant de devenir adulte, chacun de nous est passé par tous les stades de l'enfance. Il est donc illusoire, voire dangereux, d'exiger de tous les processus qu'ils atteignent les mêmes résultats dans le même délai. Il convient de respecter le niveau de maturité atteint par chaque processus et de le faire progresser à son rythme en respectant sa culture.

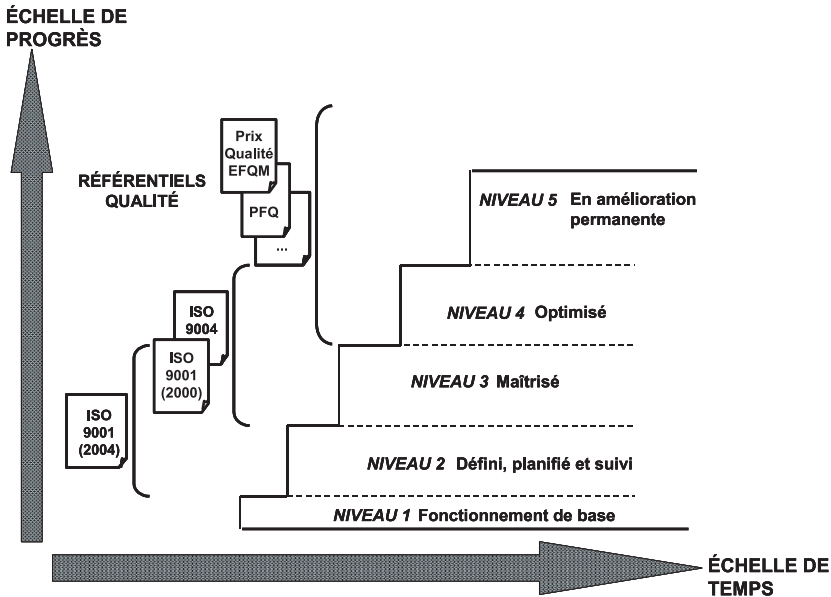


Figure 1.1 Les différents niveaux de maturité

La méthodologie que nous allons décrire dans cet article présente quelques différences par rapport à la norme FD X50-174, puisqu'elle détaille les niveaux de maturité suivants :

- niveau 1 : le contrôle ;
- niveau 2 : la prévention ;
- niveau 3 : l'efficacité,
- niveau 4 : l'efficience ;
- niveau 5 : l'amélioration permanente.

Autrement dit, le niveau 1 de la norme – « Fonctionnement de base » – n'a pas été pris en compte du fait que la quasi-totalité des organismes en démarche qualité ont déjà dépassé ce stade.

Quant au niveau 2 de la norme, il a été séparé en 2 niveaux dans la présente méthodologie :

- celui du contrôle d'abord,
- celui de la prévention ensuite.

En effet, la première ambition en matière de qualité consiste à viser le minimum de réclamations clients (qui est le tout premier critère de satisfaction client). Or le nombre de réclamations clients pour cause de non conformité du produit ou de la prestation relève d'un problème de défaillance des contrôles par rapport aux exigences dues. Il suffit d'ailleurs de se rappeler qu'avant de parler de procédures on ne parlait que de contrôle dans l'industrie (dans les années 1970-1980). Il nous paraît donc fondamental de ne pas oublier d'où part une démarche qualité.

Pour comprendre que l'installation complète dans un niveau de maturité élevé peut être très longue, il suffit de se référer aux dates des versions de l'ISO 9001 :

- versions 1987 et 1994 : l'accent est mis sur le contrôle et la prévention ;
- versions 2000 et 2008 : on rajoute le niveau de maturité « Efficacité ».

Il s'est donc écoulé 13 ans avant qu'un niveau de maturité supplémentaire soit intégré. Sans être devin, on peut penser que la version 2013 ou 2015 de l'ISO 9001 traitera en plus du niveau de maturité « Efficience ».

2. Présentation des différentes étapes de chaque niveau de maturité

Le passage d'un niveau à un autre correspond donc un cycle de 12 à 15 ans. Or, pour monter d'un étage à un autre, il est nécessaire de gravir les marches d'un escalier. En conséquence, nous avons considéré qu'il fallait aussi définir des étapes progressives permettant de passer d'un niveau de maturité au suivant. Nous avons donc déterminé 4 étapes par niveau en nous fondant sur notre expérience.

Le Tableau 2.1 propose une présentation générale de ces étapes (il se lit de bas en haut).

Tableau 2.1 Schéma général des différentes étapes de chaque niveau de maturité

Niveaux de maturité	Étapes
Amélioration permanente	C'est l'individu qui prend, quand c'est possible, les décisions à son niveau, le management prodigue essentiellement soutien et encouragements.
	L'individu évalue ses besoins, négocie ses ressources (dont compétence et budget) et fait son propre bilan périodique.
	Objectifs périodiques proposés par l'individu qui définit et met en œuvre son plan d'actions personnel.
	L'individu est un acteur majeur de la veille et participe à l'innovation.