|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 21** | **Parties intéressées F 15-22, 25, 49-51** |
| Introduction | **Comment mieux déterminer les parties intéressées pertinentes**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : Responsable qualité, responsables de départements |
| Situation | Dans l’entreprise Jouetsympa M. Dunez, responsable qualité, réunit les responsables de quelques départements pour mettre à jour les parties intéressées pertinentes de l’entreprise. Après une discussion dans laquelle tout le monde a eu son mot à dire un consensus a émergé sur les parties intéressées. M. Dunez a établi 3 listes des parties intéressées par priorité :  Liste A : clients, personnel, consommateurs, actionnaires, investisseurs, prestataires externes, organisations de branche, associations de branche, autorités légales, autorités réglementaires, partenaires, concurrents, organismes de certification, pompiers, ambulance, associations de proximité, organisations non gouvernementales, presse, télévision, radio  Liste B : personnel, clients, consommateurs, actionnaires, investisseurs, prestataires externes, organisations de branche, associations de branche, autorités légales, autorités réglementaires, partenaires, concurrents, organismes de certification, pompiers, ambulance, associations de proximité, organisations non gouvernementales, presse, télévision, radio  Liste C : actionnaires, organismes de certification, prestataires externes, clients, personnel, consommateurs, investisseurs, organisations de branche, associations de branche, autorités légales, autorités réglementaires, partenaires, concurrents, pompiers, ambulance, associations de proximité, organisations non gouvernementales, presse, télévision, radio |
| Défi | Quelle est la liste la plus pertinente ?  Solution 1. Liste A  Solution 2. Liste B  Solution 3. Liste C |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  Les clients sont importants mais avant de chercher un client et essayer de satisfaire ses besoins il faut produire quelque chose !  Ce n’est pas par hasard que le livre de Vineet Nayar a pour titre « Les employés d’abord, les clients ensuite » |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  Le personnel est bien la partie intéressée la plus importante. Avant de chercher un client il faut produire quelque chose !  Ce n’est pas par hasard que le livre de Vineet Nayar a pour titre « Les employés d’abord, les clients ensuite » |
| Solution 3 | Faux  Commentaire  Les actionnaires sont importants mais avant de distribuer des dividendes aux actionnaires il faut produire quelque chose puis chercher des clients !  Ce n’est pas par hasard que le livre de Vineet Nayar a pour titre « Les employés d’abord, les clients ensuite » |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 16** | **Priorité tâches F 15-16, 19-22, 25, 48-51** |
| Introduction | **Comment choisir ses priorités**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, responsable QSE, équipe QSE, client |
| Situation | Suite à quelques retards accumulés dernièrement M. Lamain, directeur de Jouetsympa demande à M. Dunez, responsable QSE de lui remettre au plus tard jeudi soir un plan des activités à réaliser la semaine prochaine.  Les tâches avec des retards sont :   1. Analyser les caisses de non-conformités dans la « prison » et décider de leur sort 2. Appeler Mme Toutprès du client Monjouet pour l’informer des actions entreprises suite au retour des 3 produits défectueux 3. Former les personnes de la liste de validation des procédures sur l’Intranet 4. Finaliser le programme annuel des audits internes |
| Défi | M. Dunez réunit son équipe et ensemble ils choisissent les priorités dans cet ordre :  Solution 1. B, A, C, D  Solution 2. A, B, C, D  Solution 3. C, B, A, D  Solution 4. D, A, B, C |
| Solution possible 1 | Vrai Commentaire  Répondre au client est la première priorité !  B. Trouver les causes premières, mettre en place les actions nécessaires, rédiger le rapport 8 D et l’envoyer à Mme Toutprès est le plus important et le plus urgent  A. Traiter les non-conformités est une deuxième priorité qui ne peut attendre  C. Former les personnes à pouvoir valider les procédures est important mais n’est pas une urgence  D. Le programme d’audit annuel peut changer pendant l’année, donc ce n’est pas très urgent, mais il ne faut pas oublier de le faire |
| Solution possible 2 | Faux Commentaire  Les retours client sont des non-conformités externes encore plus importantes que les non-conformités internes !  A. Traiter les non-conformités est une deuxième priorité qui ne peut attendre  B. Trouver les causes premières, mettre en place les actions nécessaires, rédiger le rapport 8 D et l’envoyer à Mme Toutprès est le plus important et le plus urgent  C. Former les personnes à pouvoir valider les procédures est important mais n’est pas une urgence  D. Le programme d’audit annuel peut changer pendant l’année, donc ce n’est pas très urgent, mais il ne faut pas oublier de le faire |
| Solution possible 3 | Faux Commentaire  La formation en interne doit être réalisée après les retours client et le traitement des non-conformités !  C. Former les personnes à pouvoir valider les procédures est important mais n’est pas une urgence  B. Trouver les causes premières, mettre en place les actions nécessaires, rédiger le rapport 8 D et l’envoyer à Mme Toutprès est le plus important et le plus urgent  A. Traiter les non-conformités est une deuxième priorité qui ne peut attendre  D. Le programme d’audit annuel peut changer pendant l’année, donc ce n’est pas très urgent, mais il ne faut pas oublier de le faire |
| Solution possible 4 | Faux Commentaire  Le programme d’audit peut attendre encore un peu. Répondre au client est la première priorité !  D. Le programme d’audit annuel peut changer pendant l’année, donc ce n’est pas très urgent, mais il ne faut pas oublier de le faire  A. Traiter les non-conformités est une deuxième priorité qui ne peut attendre  B. Trouver les causes premières, mettre en place les actions nécessaires, rédiger le rapport 8 D et l’envoyer à Mme Toutprès est le plus important et le plus urgent  C. Former les personnes à pouvoir valider les procédures est important mais n’est pas une urgence |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 29** | **Traitement d’un risque F 15, 18-19, 25, 51** |
| Introduction | **Comment traiter un risque**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : Responsable risque, membres de l’équipe risque |
| Situation | Une menace d’apparition de rouille, dans un environnement très salé, sur la partie centrale du guidon du tricycle, est notifiée à M. Lecoude, responsable risque de l’entreprise Jouetsympa. Avec les membres de son équipe M. Lecoude doit décider quelle solution choisir. |
| Défi | Solution 1. Changer l’acier du guidon avec un acier inoxydable.  Solution 2. Ajouter une fine couche de graisse et une protection en plastique.  Solution 3. Ne rien faire de spécial car c’est un jouet saisonnier. |
| Solution 1 | Vrai  Commentaire  Refuser le risque, c’est la meilleure solution !  Supprimer la cause première du risque c’est toujours très bien, mais cela peut coûter cher. |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  Réduire le risque, c’est une très bonne solution !  Cela va diminuer la vraisemblance d’apparition de la rouille. C’est souvent la solution la moins chère. |
| Solution 3 | Faux  Commentaire  Tolérer le risque, c’est possible, mais ce n’est pas très honnête !  L’image de l’entreprise peut en pâtir très facilement. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 26** | **Nouveau risque F 15-22, 25, 51** |
| Introduction | **Comment mieux gérer un nouveau risque**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : Responsable risque, membres de l’équipe risque |
| Situation | Un nouveau risque, non présent dans le registre des risques a été identifié et notifié à M. Lecoude, responsable risque de l’entreprise Jouetsympa. Avec les membres de son équipe M. Lecoude doit décider quelle action entreprendre en priorité. |
| Défi | Comment procéder ?  Solution 1. Discuter avec les membres de l’équipe pour déterminer la vraisemblance et l’impact du risque  Solution 2. Discuter avec les membres de l’équipe pour analyser le risque  Solution 3. Renseigner le nouveau risque dans le registre des risques |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  Déterminer la vraisemblance et l’impact du risque peut attendre !  Analyser le risque, le décrire et discuter sur des détails sont des actions à mener en premier. |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  Analyser le risque, le décrire et discuter sur des détails sont des actions à mener en premier !  Déterminer la vraisemblance et l’impact puis renseigner les données dans le registre des risques se fera après l’analyse du risque. |
| Solution 3 | Faux  Commentaire  Renseigner le nouveau risque dans le registre des risques est obligatoire mais avant il faut décrire et analyser ce risque !  Analyser le risque, le décrire et discuter sur des détails sont des actions à mener en premier. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 27** | **Registre des risques F 15-22, 25, 51** |
| Introduction | **Comment mieux savoir quand renseigner le registre des risques**  Domaine : Entreprise de production et de services  Public : Responsable risque, membres de l’équipe risque |
| Situation | Le registre des risques est le dossier contenant les informations relatives aux risques identifiés. M. Lecoude, responsable risque de l’entreprise Jouetsympa avec les membres de son équipe met à jour le registre régulièrement. |
| Défi | De quel processus le registre des risques est un élément de sortie ?  Solution 1. Identifier le risque  Solution 2. Analyser le risque  Solution 3. Evaluer le risque  Solution 4. Traiter le risque |
| Solution 1 | Vrai  Commentaire  Un des éléments de sortie du processus identifier le risque est le registre des risques !  Identifier le risque c’est trouver et décrire les risques pouvant influencer sur l’atteinte des objectifs. |
| Solution 2 | Faux  Commentaire  Le registre des risques est l’un des éléments de sortie du processus identifier le risque !  Identifier le risque c’est trouver et décrire les risques pouvant influencer sur l’atteinte des objectifs. |
| Solution 3 | Faux  Commentaire  Le registre des risques est l’un des éléments de sortie du processus identifier le risque !  Identifier le risque c’est trouver et décrire les risques pouvant influencer sur l’atteinte des objectifs. |
| Solution 4 | Faux  Commentaire  Le registre des risques est l’un des éléments de sortie du processus identifier le risque !  Identifier le risque c’est trouver et décrire les risques pouvant influencer sur l’atteinte des objectifs. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 15** | **Déléguer du travail F 25, 47, 48, 50, 52** |
| Introduction | **Comment déléguer une partie du travail**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur qualité, responsable QSE, directeur de production, responsable comptabilité, client |
| Situation | Mme Lajoue, directeur qualité chez Jouetsympa demande à M. Dunez, responsable QSE de lui remettre fin de cette semaine un aperçu du rapport annuel sur les coûts d’obtention de la qualité (COQ). M. Dunez prépare les données d’entrée pour la revue de direction pour le 15 mai mais doit aller voir cette semaine M. Deprès, responsable qualité du client Jeuparfait et aussi Mlle Labas du fournisseur Lejouet.  Pour répondre à temps à Mme Lajoue M. Dunez peut essayer de faire lui-même le travail ou demander de l’aide aux collègues M. Ledos, directeur de production et M. Letorse, responsable comptabilité. |
| Défi | Solution 1 Pour finir à temps l’aperçu du rapport M. Dunez décide de travailler encore quelques heures le soir car il ne compte pas beaucoup sur l’aide de M. Ledos et M. Letorse  Solution 2 Pour finir à temps l’aperçu du rapport M. Dunez choisit de reporter pour la semaine prochaine les visites chez le client Jeuparfait et le fournisseur Lejouet  Solution 3 Pour finir à temps l’aperçu du rapport M. Dunez demande de l’aide à ses collègues M. Ledos et M. Letorse. Après leurs réponses négatives (pas de temps, ce n’est pas mon boulot) M. Dunez finit l’aperçu du rapport en reportant certaines tâches quotidiennes et n’oublie pas de se plaindre à Mme Lajoue du comportement de ses collègues  Solution 4 Pour finir à temps l’aperçu du rapport M. Dunez explique l’importance et l’urgence du service demandé à ses collègues M. Ledos et M. Letorse en leur promettant un geste en retour. M. Dunez ne change pas les dates des visites chez le client Jeuparfait et le fournisseur Lejouet |
| Solution possible 1 | Faux  Commentaire  Savoir déléguer du travail est mieux qu’accepter une surcharge anormale !  Travailler en équipe demande des sacrifices de chacun, compter sur ses collègues et leur faire confiance est un prérequis pour un environnement de travail agréable et performant. Une surcharge au travail peut entrainer des soucis de santé ou dans la vie privée |
| Solution possible 2 | Faux  Commentaire  Quand le client et le fournisseur ne sont pas des priorités la démarche qualité ne le sera pas non plus !  Ce n’est pas l’employeur qui paie les salaires, c’est le client. Donc le client est toujours une priorité fondamentale |
| Solution possible 3 | Faux  Commentaire  Savoir déléguer du travail demande du doigté !  Pour ne s’attendre à un refus il faut expliquer l’importance de la demande. Reporter des tâches quotidiennes peut entrainer des effets nuisibles. Se plaindre de ses collègues n’est pas très habile, chercher la faute chez le voisin et ne pas commencer par soi montre un manque de leadership |
| Solution possible 4 | Vrai  Commentaire  Savoir déléguer est une condition pour bien s’organiser et atténuer le stress au travail !  Bien formuler sa demande, faire confiance à ses collègues rendra votre travail plus performant |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 2** | **Cause première F 25, 45–50, 52** |
| Introduction | **Comment trouver une cause première (éviter la réapparition d'un problème)**  Domaine : Entreprise de production  Public : Responsable qualité, directeur production, responsable achats, fournisseur, client |
| Situation | Vendredi matin M. Lecoude, de la société Jouetsympa téléphone à Mlle Labas, de la société Lejouet, pour lui demander un inventaire des roues pour le produit PX1.  Lejouet est un fournisseur (ancien et fiable) de la société Jouetsympa pour le produit PX1.  Lejouet fabrique des roues pour différents clients, Jouetsympa étant le plus important en chiffre d'affaires.  Une à deux fois par mois M. Lecoude demande l'inventaire (état des lieux) des pièces pour le produit PX1.  Mlle Labas note la demande de M. Lecoude sur un post-it et continue avec ses activités :   * téléphoner à M. Deprès, responsable qualité de Jeuparfait, pour lui expliquer les actions mises en place suite au retour de deux produits en début de semaine. D’abord elle doit lui envoyer le rapport 8 D * réunion qualité avec le bureau d'études * accompagner un jeune auditeur qui doit réaliser son premier audit interne sur le processus "réceptionner" au magasin des matières premières   Vers 16h son inventaire est prêt et elle téléphone à M. Lecoude pour lui annoncer les chiffres (32 cartons de 120 roues prêts à partir).  Il s'avère que c'est trop tard car les roues devaient arriver avant 8h le lundi matin pour la livraison (exceptionnelle) du mardi matin. Ce qui n'est pas possible car le transporteur Bonservice ne livre pas pendant le weekend. |
| Défi | Qui peut-on estimer est la cause première de l'échec de l'entreprise Jouetsympa (tenir le délai pour mardi matin) ?  Solution 1. Le fournisseur Lejouet  Solution 2. Le transporteur Bonservice  Solution 3. Le client Jouetsympa |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  Mlle Labas n'est pas à mettre en cause car elle a informé M. Lecoude, peut-être trop tard, mais il ne lui a pas dit que c'était une demande urgente !  Mlle Labas devrait à l'avenir demander systématiquement à chaque demande d'inventaire d'un client si c'est urgent ou non |
| Solution 2 | Faux  Commentaire  Le transporteur n'est pas à mettre en cause car il n'a pas les ressources pour assurer le transport pendant la nuit et le weekend !  Le transporteur devrait signer un contrat avec un partenaire qui propose des prestations 24h/24 |
| Solution 3 | Vrai  Commentaire  M. Lecoude est bien la cause première de l’échec car il a oublié de dire à Mlle Labas que sa demande était urgente !  M. Lecoude doit systématiquement et clairement expliquer l'urgence de ses demandes envers ses fournisseurs pour ne pas avoir de tels problèmes |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 17** | **Communication F 15-22, 25, 45-51** |
| Introduction | **Comment communiquer malin**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, directeur production, responsable QSE, client |
| Situation | Ce mois-ci les deux jours fériés pourraient entrainer un retard de la livraison des produits PX1 chez le client Monjouet qui a déjà montré des signes d’inquiétude (Mme Toutprès, directrice de Monjouet a téléphoné deux fois cette semaine). M. Lamain, directeur de Jouetsympa demande à M. Ledos, directeur de production, de lui communiquer au plus tard vendredi matin un plan d’actions pour respecter le délai de livraison de Monjouet. |
| Défi | M. Ledos réunit son équipe et avec M. Dunez, responsable QSE, ils choisissent de répondre au directeur de la manière suivante :  Solution 1. Réaliser les tâches :   * identifier tous les risques potentiels * analyser les risques * trouver les causes premières * évaluer chaque risque * hiérarchiser les priorités * choisir des mesures pour traiter les risques (plan d’actions) * rassurer le client en lui communiquant le plan d’action   Solution 2. Décider :   * d’établir le plan d’action * d’envoyer un courriel d’apaisement au client   Solution 3. Demander une semaine supplémentaire pour apporter une réponse détaillée et adéquate |
| Solution possible 1 | Vrai Commentaire  Transformer une grande tâche en petites tâches facilite l’atteinte de l’objectif !  « Les solutions simples pour maintenant, la perfection pour plus tard. »  Communiquer à temps avec le client est une démarche gagnant-gagnant. Lui expliquer le plan d’actions le rassurera certainement. |
| Solution possible 2 | Faux Commentaire  Décider c’est bien, mais faire c’est mieux !  Attaquer directement la grande tâche (plan d’actions) peut entrainer la non-identification de certains risques et décourager des membres de l’équipe.  Communiquer à temps avec le client est une démarche gagnant-gagnant.  Envoyer un courriel c’est bien, mais parler au téléphone pour expliquer et rassurer c’est mieux ! |
| Solution possible 3 | Faux Commentaire  Respecter le délai de livraison est une priorité qui ne peut attendre !  « Les solutions simples pour maintenant, la perfection pour plus tard. »  Communiquer à temps avec le client est une démarche gagnant-gagnant. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 25** | **Sélection fournisseurs F 15, 16, 19, 21, 22, 25** |
| Introduction | **Comment sélectionner un fournisseur sans audit**  Domaine : Entreprise de production  Public : Responsable achats, commercial, responsable QSE |
| Situation | M. Lecoude, responsible achats de l’entreprise Jouetsympa doit sélectionner des fournisseurs (prestataires externes) pour une nouvelle matière première pour les roues du nouveau jouet PX1.  Parmi les 10 fournisseurs potentiels contactés 3 refusent d’être audités.  M. Lecoude réunit M. Dunez, responsable QSE et Mme Lepouce, commerciale pour décider comment évaluer et sélectionner au moins deux fournisseurs pour cette matière première. |
| Défi | Comment sélectionner les fournisseurs et doit-on exclure les 3 refusant d’être audité ?  Solution 1. Sélectionner les fournisseurs uniquement parmi ceux qui acceptent d’être audités  Solution 2. Sélectionner les fournisseurs d’après des critères dont l’un est l’audit  Solution 3. Sélectionner les fournisseurs d’après des critères dont l’audit ne fait pas partie |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  L’évaluation et la sélection des fournisseurs est un processus dont l’audit n’est qu’un des critères !  Les critères d’évaluation d’un fournisseur sont nombreux (risque, performance) et l’audit n’est pas fondamental. |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  Les critères d’évaluation d’un fournisseur sont nombreux (risque, performance) et l’audit n’est pas fondamental !  C’est toujours mieux de pouvoir auditer le fournisseur sur place, mais cela n’est pas obligatoire, en plus quand le fournisseur est loin les coûts de l’audit peuvent s’avérer trop élevés. |
| Solution 3 | Vrai  Commentaire  Les critères d’évaluation d’un fournisseur sont nombreux (risque, performance) et l’audit n’est pas obligatoire !  L’audit d’un fournisseur ne peut être un critère d’exclusion. Souvent les autres critères sont plus importants comme les risques sur l’aptitude à respecter les exigences du produit, de la réglementation, des coûts, des délais. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 44** | **Invitation client F 25** |
| Introduction | **Comment ne pas corrompre un client**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : commerciale, responsable achats |
| Situation | Mlle Lepouce, commerciale de Jouetsympa a invité M. Lebras, responsable des achats de Jeuparfait à un déjeuner dans un restaurent gastronomique pour mercredi. Le mardi, Mlle Lepouce reçoit un courriel du directeur du groupe qu’un appel d’offres sera annoncé avant la fin du mois avec la participation probable, entre autres, de la société Jeuparfait. |
| Défi | Que doit faire Mlle Lepouce ?  Solution 1. Aller au déjeuner et ne pas mentionner l’appel d’offres prochain  Solution 2. Aller au déjeuner et discuter de l’appel d’offres prochain  Solution 3. S’excuser, annuler le déjeuner et le reporter à plus tard |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  Mauvais réflexe ! Pendant la période de l’appel d’offres, il faut éviter les invitations, surtout dans un restaurant gastronomique, même si vous ne mentionnez pas l’appel d’offres !  Ne jamais inviter un client pendant la période de l’appel d’offres. Cela pourrait être considéré comme du favoritisme. |
| Solution 2 | Faux  Commentaire  Mauvais réflexe ! Pendant la période de l’appel d’offres, il faut éviter les invitations, surtout dans un restaurant gastronomique. Discuter de l’appel d’offres, c’est révéler des informations confidentielles !  Ne jamais inviter un client pendant la période de l’appel d’offres. Cela pourrait être considéré comme du favoritisme. |
| Solution 3 | Vrai  Commentaire  Bon réflexe ! Avant et pendant un appel d’offres la moindre des choses est de ne pas inviter un client, en plus dans un restaurant gastronomique !  Vous pouvez toujours l’inviter après l’appel d’offres au bureau pour discuter et ensuite aller à la cantine. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 45** | **Paiement de facilitation F 25** |
| Introduction | **Comment réagir à une demande de paiement de facilitation**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : commerciale, douanier |
| Situation | Mlle Lepouce, commerciale de Jouetsympa doit débloquer un container à la douane. Le douanier demande un petit paiement en liquide pour faire avancer le dossier rapidement. Il ne peut donner aucun reçu. |
| Défi | Que doit faire Mlle Lepouce ?  Solution 1. Payer de sa poche et le remercier  Solution 2. Payer de sa poche et ensuite faire un signalement  Solution 3. Ne pas payer et se plaindre à la hiérarchie du fonctionnaire  Solution 4. Ne pas payer et se plaindre à la police |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  Payer pour aller plus vite, oui, mais tout paiement de facilitation est considéré comme un pot-de-vin, ce qui est illégal !  Il fallait demander une justification par écrit. |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  Payer, seulement si vous êtes menacé !  Si votre sécurité en dépend, il faut payer et, dans la mesure du possible, mener une enquête et enregistrer les faits. Ensuite signaler toutes les informations à votre hiérarchie. |
| Solution 3 | Vrai  Commentaire  Bon réflexe ! Il faut le faire et si pas de réponse, il faut recommencer !  Et communiquer l’information en interne et à ceux qui travaillent dans la même branche. |
| Solution 4 | Faux  Commentaire  Ce n’est pas la bonne adresse !  La police vous répondra que cela n’entre pas dans leur domaine de compétence et d’activité. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 46** | **Contrat et contrepartie F 25** |
| Introduction | **Comment réagir à une demande de contrepartie**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : commerciale, responsable achats |
| Situation | Mme Lebras, commerciale de Monjouet garantit à M. Lajambe, responsable achats de Jeuparfait l’obtention du contrat des composants GTX2, si, en contrepartie, il accepte de faire en sorte que sa fille soit embauchée au département qualité.  M. Lajambe décline l’offre poliment. Il signale l’incident à son responsable anticorruption et à son chef direct. |
| Défi | M. Lajambe justifie son refus à Mme Lebras de cette façon :  Solution 1. Vous ne connaissez pas les compétences et la qualification de la fille de Mme Lebras  Solution 2. C’est contre les règles éthiques et la politique anticorruption de votre entreprise  Solution 3. C’est interdit et les conséquences pour les deux parties (elle et vous) peuvent être graves et pénales  Solution 4. Demander une explication par écrit de la demande |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  Cette excuse n’est pas à la hauteur du délit proposé !  Et même si vous connaissiez les compétences de la fille de Mme Lebras, accepter est de la corruption et c’est un acte illégal. |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  Vous pouvez offrir à Mme Lebras une copie de la politique anticorruption !  C’est un bon réflexe. |
| Solution 3 | Vrai  Commentaire  Vous pouvez citer une connaissance qui est maintenant en prison pour un délit similaire !  C’est un bon exemple. |
| Solution 4 | Vrai  Commentaire  C’est sûr que cela va décourager Mme Lebras !  C’est un bon moyen de décliner la demande. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 12** | **Préparation audit F 15, 19, 25, 35-42, 48** |
| Introduction | **Comment bien préparer son audit**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, responsable QSE, auditeurs |
| Situation | M. Lamain, directeur de l’entreprise Jouetsympa demande à M. Dunez, responsable QSE, de faire une formation de rappel des basiques de l’audit interne. La préparation d’un audit est une partie importante des compétences de l’auditeur pour réaliser un audit à valeur ajoutée. |
| Défi | Pendant la formation les auditeurs apprennent entre autres à préparer chaque audit et à se comporter de manière bienveillante. Parmi les exemples possibles ci-dessous quel est le meilleur comportement à adopter :  Solution 1. Avoir des connaissances approfondies du processus audité, ne pas se gêner de distribuer des conseils d’expert, chercher des écarts par rapport aux procédures  Solution 2. Chercher des écarts dans les procédures par rapport aux exigences de la norme, être très strict avec la documentation  Solution 3. Poser des questions simples et claires, écouter attentivement l’audité, effectuer en amont une revue de la documentation, respecter le plan d’audit, ne pas distribuer des opinions |
| Solution possible 1 | Faux  Commentaire  L’auditeur est un non sachant, l’audité est celui qui connait à fond les activités de son processus !  L’auditeur pose des questions pour apprendre. L’auditeur ne doit en aucun cas distribuer des conseils. Chercher des écarts par rapport aux procédures est une pratique des années 90 du siècle dernier. |
| Solution possible 2 | Faux  Commentaire  Négliger le terrain au profit de la documentation n’est pas un comportement exemplaire !  Chercher des écarts dans les procédures est une pratique des années 90 du siècle dernier. Un processus peut être efficace sans trop de documentation. |
| Solution possible 3 | Vrai  Commentaire  C’est le meilleur comportement à avoir !  L’auditeur doit être curieux, attentif et avoir beaucoup d’autres qualités pour atteindre les objectifs d’un audit : améliorer la performance du système de management. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 10** | **Question auditeur F 15, 19, 25, 35-42, 48** |
| Introduction | **Comment bien poser une question d’audit**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, directrice des ressources humaines, responsable QSE, auditeurs |
| Situation | M. Lamain, directeur de l’entreprise Jouetsympa en tant que client (commanditaire) des audits internes demande à Mme Lebras, directrice des ressources humaines de réaliser une formation pour améliorer la compétence des auditeurs internes. Mme Lebras sait de M. Dunez, responsable QSE, qu’un audit peut apporter de la valeur ajoutée quand l’auditeur sait poser les bonnes questions aux bonnes personnes. |
| Défi | Parmi les exemples de solutions possibles quelle est la bonne question à poser :  Question 1. Pouvez-vous me montrer quelles améliorations de votre processus ont été réalisées depuis l’audit de l’année dernière ?  Question 2. Quelles améliorations de votre processus pouvez-vous me proposer ?  Question 3. Si on changeait l’ancienne machine manuelle avec une nouvelle machine automatique quelle serait l’amélioration de la performance de votre processus ?  Question 4. Est-ce que la communication sur l’engagement de la direction fonctionne à tous les niveaux ? |
| Solution possible 1 | Vrai  Commentaire  Demander à voir des résultats d’amélioration est une bonne manière de poser la question !  C’est une piste pour trouver ensemble de nouvelles opportunités d’amélioration. |
| Solution possible 2 | Faux  Commentaire  Question à ne jamais poser !  L’auditeur pose des questions pour apprendre et non demander directement à l’audité de trouver des améliorations. L’audité peut énumérer des revendications (plus de moyens, plus de personnel, meilleur salaire, moins de travail) auxquelles l’auditeur n’est pas censé répondre. |
| Solution possible 3 | Faux  Commentaire  Avec des si on mettrait Paris en bouteille !  L’auditeur n’a pas intérêt à utiliser des si car c’est un terrain dangereux et éloigne l’audit de la réalité. N’importe comment, quel que soit la réponse de l’audité cela ne pourra pas être vérifié. |
| Solution possible 4 | Faux  Commentaire  Question fermée à éviter !  L’audité peut facilement répondre « oui » et on n’avancera pas plus. Cette question sera meilleure posée autrement : Comment évaluez-vous le fonctionnement de la communication sur l’engagement de la direction à tous les niveaux ? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 20** | **Programme d’audit F 15, 25, 35-42** |
| Introduction | **Comment bien maîtriser les risques liés au programme d’audit**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, responsable QSE, auditeurs |
| Situation | M. Lamain, directeur de l’entreprise Jouetsympa en tant que client (commanditaire) des audits internes, demande à M. Dunez, responsable QSE, de gérer les risques liés à l’atteinte des objectifs du programme d’audit. |
| Défi | M. Dunez, a été nommé par le directeur M. Lamain comme responsable du programme d’audit depuis un an. Parmi les solutions ci-dessous de maîtrise des risques liés au programme d’audit quelles sont les bonnes pistes que M. Dunez doit choisir :  Solution 1. Communiquer le programme d’audit deux mois à l’avance à tous les auditeurs et audités  Solution 2. Utiliser sans modération les outils qualité  Solution 3. Surveiller chaque semaine les résultats des audits, les actions proposées et le suivi des actions  Solution 4. Améliorer la procédure d’audit |
| Solution possible 1 | Vrai, Commentaire  Communiquer au plutôt le programme d’audit à tous ceux qui sont concernés évite les risques liés au manque de personnes pour réaliser les audits !  Les auditeurs et audités seront disponibles quand ils sont prévenus suffisamment à l’avance. |
| Solution possible 2 | Faux, Commentaire  Les outils qualité sont nombreux, certains sont même liés à la gestion des risques, mais mieux vaut compter sur le bon sens !  Privilégier les solutions simples c’est souvent le meilleur choix. « Simple c’est beau, complexe c’est laid ». Richard Koch. |
| Solution possible 3 | Vrai, Commentaire  Surveiller chaque semaine le bon déroulement du programme d’audit permet d’éviter tout risque de dérive (retard ou omission) !  L’atteinte des objectifs du programme d’audit demande une surveillance régulière de la réalisation et des résultats des audits |
| Solution possible 4 | Faux, Commentaire  Améliorer la procédure d’audit n’est pas une garantie que cela va nous aider à atteindre les objectifs du programme d’audit !  Maîtriser les risques liés au programme d’audit c’est surtout identifier tout ce qui peut compromettre les activités pour :   * établir * mettre en place * surveiller et * passer en revue le programme d’audit |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 11** | **Revue de direction F 15, 19, 25 35-42** |
| Introduction | **Comment bien auditer la direction**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, chef d’équipe, responsable QSE, auditeurs |
| Situation | M. Dunez, responsable QSE de l’entreprise Jouetsympa rappelle à Mme Dupied, chef d’équipe que dans le programme d’audit cette semaine elle doit réaliser l’audit du processus « Développer le système de management ». L’audité est M. Lamain, le directeur.  Mme Dupied s’est préparée depuis quelques semaines pour cet audit clé. |
| Défi | Mme Dupied commente avec M. Dunez les solutions possibles pour réaliser un audit à valeur ajoutée. Quelle est la bonne piste à suivre ?  Solution 1. Demander :   * pourquoi la politique de l’entreprise n’est pas à jour * quelle est la contribution personnelle de M. Lamain dans l’atteinte des objectifs * quels sont les retours d’information des clients les plus importants.   Solution 2. Comparer les chiffres de deux dernières revues de direction. Poser des questions à M. Lamain sur le déploiement des objectifs dans l’entreprise et des résultats obtenus. Demander quels sont les retours d’information des clients. Essayer de trouver des opportunités d’amélioration.  Solution 3. Demander quel est le suivi des actions décidées lors de la dernière revue de direction. Qui est responsable de la communication des décisions de la revue de direction. Quelles preuves peut montrer M. Lamain d’améliorations réalisées depuis la dernière revue de direction. Demander quels sont les retours d’information des clients les plus importants.  Solution 4. Demander :   * quelle est la valeur ajoutée de la revue de direction * quelles sont les priorités pour améliorer le système de management * est-ce que la fréquence annuelle des revues de direction est suffisante pour développer le système de management * quels sont les retours d’information des clients les plus importants. |
| Solution possible 1 | Faux, commentaire  Quand on audite la direction il faut être prudent, diplomate et bienveillant !  Ne jamais commencer une question avec pourquoi. La politique sera modifiée et approuvée lors de la prochaine revue de direction. La contribution à l’atteinte des objectifs est l’affaire de l’ensemble du personnel. Tous les clients sont importants. |
| Solution possible 2 | Vrai, commentaire  Avoir les chiffres en tête comme prérequis est une bonne attaque de l’audit !  Utiliser des faits (chiffres) permet de parler concrètement. Trouver ensemble des opportunités d’amélioration ne peut qu’être une contribution au développement et à l’amélioration du système de management. |
| Solution possible 3 | Faux, commentaire  Quand on audite la direction il faut être prudent, diplomate et bienveillant !  Il faut bien vérifier l’état des lieux des actions avant de poser la question. Le responsable QSE communique à l’ensemble du personnel les décisions de la revue de direction. Demander au directeur d’apporter des preuves d’améliorations n’est pas très habile. Il vaut mieux discuter des tendances et trouver de nouvelles opportunités d’améliorations. Tous les clients sont importants. |
| Solution possible 4 | Faux, commentaire  Quand on audite la direction il faut être prudent, diplomate et bienveillant !  M. Lamain se fera un plaisir de répondre sur la nécessité de la revue de direction, mais cette réponse ne va pas contribuer à avancer dans le développement du système de management. Parler de priorités d’améliorations laisse penser que l’on n’a pas bien lu le dernier rapport de la revue de direction. La fréquence des revues de direction est une décision collective prise avant l’audit de certification. Aucun changement ne montre que cette décision n’est pas judicieuse. Tous les clients sont importants. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 18** | **Rapport d’audit F 15, 25, 35-42, 48** |
| Introduction | **Comment bien rédiger le rapport d’audit**  Domaine : Entreprise de production ou de services  Public : directeur de l’entreprise, responsable QSE, auditeurs |
| Situation | M. Lamain, directeur de l’entreprise Jouetsympa en tant que client (commanditaire) des audits internes, demande à M. Dunez, responsable QSE, de faire une formation de rappel des basiques de l’audit interne pour améliorer les rapports d’audit. |
| Défi | Pendant la formation les auditeurs apprennent entre autres à réaliser des rapports d’audit à valeur ajoutée. Parmi les exemples de solutions possibles ci-dessous quelle est la bonne méthode à choisir :  Solution 1. Enumérer par priorité tous les écarts identifiés  Solution 2. Inclure des propositions d’actions correctives à mettre en place  Solution 3. Inclure des opinions d’amélioration  Solution 4. Inclure des recommandations sur des opportunités d’amélioration |
| Solution possible 1 | Faux  Commentaire  Se focaliser sur les écarts et leur classement est valable pour les audits externes (de certification) !  Chercher des écarts lors d’un audit interne pour les classer par ordre d’importance est un gaspillage de temps et de ressources. Trouver une piste de progrès ensemble (auditeur et audité) pour surmonter un écart est bien plus judicieux. |
| Solution possible 2 | Faux  Commentaire  L’audité est seul à décider quelle action à mettre en place quand une opportunité d’amélioration a été trouvée !  Toute action d’amélioration sera mise en place après l’audit. Dans le rapport d’audit on inclut seulement l’intitulé de l’action, son responsable et un délai. |
| Solution possible 3 | Faux  Commentaire  Omettre toute opinion personnelle (même d’amélioration) dans le rapport d’audit !  Chaque opinion est subjective et ne repose pas sur des faits vérifiables. Formuler et proposer des recommandations est une autre chose. |
| Solution possible 4 | Vrai  Commentaire  Toute recommandation d’amélioration ne peut être que bénéfique !  L’auditeur propose des recommandations à l’audité. Après discussion l’audité s’engage à mettre en place des actions pour tirer profit de l’opportunité trouvée pendant l’audit. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 6** | **Non-conformité F 15, 16, 19-22, 25, 48** |
| Introduction | **Comment éliminer la cause d’une non-conformité**  Domaine : Entreprise de production  Public : directeur qualité, directeur de production, responsable qualité, chef d’équipe |
| Situation | Le mardi matin M. Ledos, le directeur de production chez Jouetsympa appelle M. Dunez, responsable qualité suite à un taux élevé de non-conformités sur la machine MX2 depuis tôt ce matin. Immédiatement M. Dunez prévient Mme Lajoue, directeur qualité. Sur place une réunion est organisée avec M. Ledos et M. Dupied, chef d’équipe. |
| Défi | Ensemble ils doivent identifier et éliminer la cause des non-conformités :  Solution 1. La documentation du processus de la machine MX2 est mal traduite. Demander une nouvelle traduction du mode d’emploi de la machine  Solution 2. La formation des 2 opérateurs n’a pas été faite pour cette machine. Demander à M. Dupied de finir la production d’aujourd’hui et former les 2 opérateurs sur le tas  Solution 3. Dans ce groupe de travail la discipline laisse à désirer. Proposer de réduire la prime des 2 opérateurs et de M. Dupied |
| Solution 1 | Faux  Commentaire  La documentation n’est pas la cause car le jour d’avant avec la même machine et la même traduction il n’y avait pas un taux de non-conformités élevé !  Demander une nouvelle traduction du mode d’emploi de la machine est un pur gaspillage et ne résoudra pas le problème |
| Solution 2 | Vrai  Commentaire  C’est la cause du taux de non-conformités élevé !  Former les 2 opérateurs en premier lieu est une priorité si l’on veut réduire le nombre de non-conformités. Ensuite organiser une formation pour tous les opérateurs susceptibles de travailler sur la machine MX2 |
| Solution 3 | Faux  Commentaire  La discipline n’est pas la cause du taux de non-conformités élevé !  Réduire les primes n’est pas judicieux car le manque de formation (cause première des non-conformités) est de la responsabilité de la direction (directeur qualité, directeur production) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 3** | **Kaizen et problème F 15-22, 25, 45-51** |
| Introduction | **Comment résoudre un problème**  Domaine : Entreprise de production  Public : Responsable maintenance, chef d'équipe, technicien, fournisseur |
| Situation | Dans l'entreprise Jouetsympa à 9h le responsable maintenance (M. Lebras) est informé par Mme Dupied, chef d'équipe de l'atelier 2, que la machine d'assemblage Automatix après avoir fait un bruit inhabituel s’est arrêtée. Elle a changé le fusible, mais le nouveau fusible (même ampérage) a sauté tout de suite. |
| Défi | M. Lebras doit choisir comment procéder :  1.     Première variante (1h 35)  a.    M. Lebras va directement voir le problème de la machine d'assemblage Automatix  b.    Il inspecte la machine, regarde la fiche de maintenance, le taux de rebuts, le temps moyen d’arrêt entre deux pannes, demande à Mme Dupied si quelque chose a été changé dernièrement. Réponse négative  c.    Il décide d’arrêter la machine, avant de chercher la cause  d.    Avec Mme Dupied et le technicien M. Lecou en posant quelques questions logiques ils trouvent la cause première :      i.    Pourquoi le fusible a-t-il sauté ? Courant trop élevé      ii.    Pourquoi le courant est trop élevé ? Surchauffe moteur      iii.    Pourquoi le moteur a surchauffé ? Roulement usé      iv.    Pourquoi le roulement est usé ? Entrée de poussière      v.    Pourquoi la poussière est entrée ? Couvercle fissuré  e.    M. Lebras apporte un nouveau roulement, remplace l’ancien et bouche la fissure du couvercle avec une résine haute température. Il remplit la fiche de maintenance curative  f.     Il modifie l’instruction de maintenance en ajoutant que dès l’apparition d’une fissure sur un couvercle il faut changer le couvercle ou le renforcer avec de la résine  2.     Deuxième variante (1h 10)  a.    M. Lebras trouve le classeur de la machine Automatix pour se rappeler les étapes de maintenance et vérifie sur son ordinateur la date de la dernière maintenance, le temps moyen d’arrêt entre deux pannes  b.    Il téléphone à M. Deloin, distributeur des machines Automatix, pour demander quelles pannes sont les plus fréquentes. Réponse assez approximative qui ne lui apprend rien de nouveau  c.    Il va dans l’atelier 2 et après avoir essayé 3 fusibles il comprend que le roulement est fautif et le change  d.    M. Lebras remplit la fiche de maintenance curative |
| 1. première variante | Vrai, Commentaire  Il a passé plus de temps mais il ne reviendra pas de sitôt !  M. Lebras est très malin !  Il a respecté la méthode de résolution de problème Kaizen.  Il est allé premièrement sur le terrain (Gemba) et a vérifié les faits.  Il s’est entouré d’une équipe pour résoudre le problème.  Il a utilisé l’outil 5 P pour trouver rapidement la cause première.  Il a éliminé la cause première (couvercle fissuré).  Il a standardisé la bonne pratique (leçon apprise) pour que le même problème ne puisse réapparaître dans l’atelier. |
| 2. deuxième variante | Faux, Commentaire  Il n’a pas trouvé la cause première et reviendra bientôt pour changer de nouveau le roulement.  M. Lebras n’est pas très malin !  Il a travaillé seul.  Il a confondu effet et cause.  Aucune leçon apprise, aucune bonne pratique diffusée. |