|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 26** | **Nouveau risque** |
| 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 20** | **Programme d’audit** |
| 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 6** | **Non-conformité** |
| 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 12** | **Préparation audit** |
| 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 42** | **Constatation d’audit** |
| Introduction | **Comment bien déterminer une constatation 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 l’efficacité de l’audit. |
| Défi | Pendant la formation les auditeurs apprennent, entre autres, à :  Solution 1. Déterminer les constatations d’audit en évaluant les preuves d’audit par rapport aux critères d’audit  Solution 2. Utiliser les questionnaires d’audit sans modération  Solution 3. Parvenir à un accord sur les constatations d’audit avec l’audité ou enregistrer les divergences dans le rapport d’audit  Solution 4. Prendre en compte le fait qu’une constatation d’audit peut indiquer aussi bien une conformité qu’une non-conformité par rapport aux critères d’audit |
| Solution 1 | Vrai  Commentaire  Les preuves d’audit sont évaluées par rapport aux critères d’audit et se transforment en constatations d’audit !  Les conclusions d’audit dans le rapport d’audit se basent sur les constatations d’audit. |
| Solution 2 | Faux  Commentaire  Le questionnaire d’audit n’est pas un questionnaire sociologique !  Lire le questionnaire pendant l’audit montre un manque de préparation de l’auditeur. |
| Solution 3 | Vrai  Commentaire  Parvenir à un accord sur les constatations d’audit avec l’audité est la meilleure solution !    Quand les points de vue par rapport aux constatations d’audit sont incompatibles, ne pas trop s’attarder et enregistrer les différents points de vue. |
| Solution 4 | Vrai  Commentaire  Quand la constatation d’audit indique une conformité c’est une opportunité d’amélioration, quand la constatation d’audit indique une non-conformité c’est un risque !    La constatation d’audit nous aidera à saisir une opportunité ou à réduire un risque. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre 18** | **Rapport d’audit** |
| 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 11** | **Revue de direction** |
| 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 10** | **Question auditeur** |
| 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 ? |