

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Module : Management de la Qualité

L'année académique : 2018/2019

Niveau : 3^{ème} Année Master

Semestre : 1

Spécialité : Marketing & Distribution

Date : 07/01/2019

Groupes : 1 et 2 des deux spécialités

Durée : 1 heure 30 minutes

DOCUMENTS ET OBJETS CONNECTABLES NON AUTORISES

ÉTUDE DE CAS : Le SMQ chez TRANSITION

Mohamed El Arbaoui a été récemment embauché comme responsable qualité dans l'entreprise TRANSITION, un fabricant d'accessoires modernes pour salles de bain et d'accessoires décoratifs pour cuisine. Lors de son entrevue d'entrée, Mahfoud Elarabi, le vice-président exécutif lui dit : *«Je n'ai aucune idée de ce qu'on appelle la Qualité Totale, mais j'ai reçu des ordres clairs de notre siège social que nous devons la mettre en place le plus tôt possible. Donc, ce sera à vous de le faire, je vous donnerai tout le soutien nécessaire, mais vous devrez vous assurer que c'est fait, c'est votre mission. Rachida Berzig est responsable du département de contrôle de la qualité. On m'a dit que le contrôle de la qualité est différent de la qualité totale et il m'a été fortement recommandé de ne pas lui donner la responsabilité du projet qualité totale. Vous aurez à discuter avec elle et voir comment vous pourrez travailler ensemble»*. Il ajoutait. *«Rachida est et a toujours été ici, le seul "responsable" de la qualité»*.

Mohamed décida de rencontrer les membres de l'équipe de Direction, afin de préparer un Plan d'action. Il voulait connaître la perception qu'avaient les différents départements de la qualité. Il discutait avec Islam Elmoaddine, le Directeur du Marketing et des Ventes, lorsqu'il mentionna un nouveau produit, le TURBO, un bain tourbillon, sur lequel il travaillait. Il avait fait une étude de marché et les premiers résultats étaient très prometteurs. Mohamed demanda à Islam : *«Comment définissez-vous, dans vos propres mots, le terme qualité ? »* Islam suggéra que *«... pour moi, un produit de qualité est un produit qui se vend bien»*. Plus tard dans la journée, Mohamed posa la même question à Smail Tlemçani le Directeur du Département de Recherche et Développement. *«C'est le respect des règles de l'art, voilà ce qu'est la qualité»* répondit-il.

Le lendemain matin Mohamed discutait avec Amir Boumia le Directeur des Achats. Il désirait connaître son opinion sur le sujet de la qualité. Pour Amir, la qualité était en quelque sorte un seuil minimum. *«Lorsque je reçois une demande d'achat pour un produit, une matière ou une pièce à prix égal et aux mêmes conditions de livraison, j'achète ce qu'il y a de mieux»*. Il continua en expliquant que *«... Le mois dernier, un photocopieur de 30 copies par minute m'était demandé ; j'ai obtenu un photocopieur de 45 copies par minute pour le même prix et tout le monde était satisfait*. Lyes, un opérateur que Mohamed rencontra à la cafétéria lui donna sa définition de la qualité : *«Si le patron ne chiale pas, je sais que mon travail est correct»*. Pour le Service Finance, un produit de qualité est *«un produit ayant une bonne marge de profit»*. Mourad Atik, le Directeur de la Production, exprima l'opinion qu'un *«produit de qualité en est un qui respecte les spécifications reçues du Département de la Recherche»*. Dans la salle d'exposition de la compagnie, Mohamed posa la même question à un groupe de personnes. La réponse qu'il reçut fut. *«...un produit de qualité est un produit qui satisfait le client»*.

Lorsque la Directrice du Contrôle de la Qualité, Rachida, fut présentée à Mohamed, elle se plaignait que personne ne l'écoutait. Rachida lui dit. *«Je ne sais pas ce que vous avez l'intention de faire, mais j'ai toujours dit que s'ils voulaient de la qualité par ici, ils devront payer pour, car la qualité ça*

coûte cher». Elle demandait aussi d'augmenter le nombre d'inspecteurs sur la ligne de production

«...s'ils veulent zéro-défaut», ajouta-t-elle, «ils devraient me donner assez de personnel pour le faire, je ne peux pas tout faire à moi toute seule ! ». elle lui fit part aussi de ses préoccupations : «tout le monde va faire pression pour qu'un nombre suffisant d'unités de TURBO soit prêt pour la fin de l'hiver, lorsque la construction et les rénovations reprennent. Cependant, dit-elle, comme d'habitude, le Service Finance insistera pour que le budget soit réduit au strict minimum».

A la réunion sur le projet Turbo à laquelle Mohamed assista, Amir, le Directeur des Achats, mentionna que «... aux achats, nous aimerions être consultés sur les spécifications du nouveau produit avant qu'elles soient définitivement établies, afin de nous permettre de trouver le bon fournisseur pour nous assurer d'obtenir à temps, tout le nécessaire pour la production. Lorsque Mohamed lui demanda son avis sur les fournisseurs, il dit : *«Nous avons toujours reçu une qualité acceptable de nos fournisseurs. D'ailleurs, ils acceptent toujours de remplacer tout produit défectueux à leurs frais, il n'y a pas de quoi se plaindre en ce qui concerne la qualité».* Mohamed souligna le fait que le département du contrôle de la qualité indique que *«Dernièrement, il y a eu un grand nombre de problèmes avec un fournisseur en particulier »* Le Directeur des Achats répondit. *«C'est un nouveau fournisseur, nous devons lui donner une chance, je suis certain qu'il va améliorer sa performance à l'avenir, donnez-lui du temps»*

A cette réunion, la Directrice du Contrôle de la Qualité, Rachida, insista sur le fait qu'on devrait lui donner amplement le temps de s'assurer que les unités produites étaient de qualité acceptable. Islam, représentant le Marketing et les Ventes lui dit de ne pas s'inquiéter : *«Le temps est très précieux, nous ne pouvons nous permettre d'être en retard et de perdre l'occasion de prendre le marché. Si nous rencontrons des problèmes en ce qui concerne la qualité, notre département du service après-vente s'occupera promptement de toutes les plaintes éventuelles».* Le Directeur de la Production, Atik suggéra que le personnel du contrôle de la qualité doit cesser de produire de la paperasse et d'imposer d'interminables procédures de qualité. Il termina en disant que *«la plupart des procédures que nous avons, ne sont pas vraiment nécessaires. Si elles étaient toutes suivies, aucun produit n'arriverait sur le quai d'expédition ! »*. A un moment donné au cours de la réunion, Mohamed demanda à Rachida, Directrice du Contrôle de la qualité, son opinion sur la Qualité Totale. Rachida dit que, selon elle, ce n'était *«... que du contrôle de la qualité appliqué partout, à toutes les étapes partant de la conception à la livraison du produit»*. Elle ajouta que c'était la façon de procéder si on voulait de la qualité. *«N'envoie surtout pas tes inspecteurs chez nous au Département de Recherche et Développement répliqua Smail»*. Atik sursauta et dit *«Arrête donc Rachida, n'as-tu pas déjà causé assez de problèmes ?»*

Suite à la décision de lancer le projet TURBO, Islam demanda à Smail et aux ingénieurs de la Recherche et Développement d'organiser une réunion avec son personnel. *«Pourquoi avons-nous besoin d'une réunion?»* fut la réaction de Smail ; il ajouta *«Je sais quoi faire, vous voulez un excellent bain tourbillon, nous vous en concevrons un, le meilleur sur le marché ! »*

Il avait toujours pensé qu'il y avait trop de temps perdu en réunions et pas assez pour travailler. *«Nous vous montrerons le prototype»* suggéra-t-il, pour mettre fin à la discussion. Lorsque les dessins furent prêts, la R&D construisit un prototype.

«Ce n'est qu'un prototype nous évaluons seulement la performance technique de l'unité et nous en sommes très satisfaits» expliqua fièrement Smail. Selon Islam, les clients désirent un produit qui a une allure moderne et qui est très décoratif. il voulait un produit de grande classe comme ceux que l'on voit dans les revues prestigieuses de décoration. Smail pensa :

«Les gens du marketing sont préoccupés que par l'apparence du produit ; nous mettons l'accent sur son fonctionnement car quelle est l'utilité d'un beau produit s'il ne fonctionne pas ? » Islam était déçu de l'apparence du produit, le département de R-D souligna qu'il avait employé la technologie la plus moderne et qu'on ne pouvait trouver un produit aussi avant-gardiste sur le marché. Le Programme de production était en retard et le Marketing exerçait des pressions pour recevoir un premier lot au plus vite afin de lancer une campagne de promotion.

Travail à faire.

Axe 1. (15 points)

Remarque importante: il est impératif de se conformer aux modèles de réponse ci-dessous. Le non-respect de cette directive sera sanctionné par un ZERO.

Question 1. Détectez le problème en utilisant l'outil "5 Why" (5 points).

Le problème:
1er niveau de cause:
2eme niveau de cause:
3eme niveau de cause:
4eme niveau de cause:
5eme niveau de cause:

Question 2. Pour remédier à ce problème, proposez un plan d'action en utilisant la méthode : **QOQCPC** (5 points).

Q.	
Q.	
O.	
Q.	
C.	
P.	
C.	

Question 3. Dans le cadre de l'audit interne, élaborez la check-list portant sur l'évaluation du "Leadership et de l'Engagement de la Direction Générale". Formulez 5 questions répondant à cette requête (5 points).

Questions	Commentaire justificatif
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Axe 2 (5 points)

Remarque importante: la réponse ne doit pas dépasser **5 lignes**. **Chaque étudiant (e)** répondra uniquement au **cas retenu dans son groupe**.

Analysez brièvement les éléments les plus pertinents de l'expérience qualité des organismes ci-dessous:

- COSIDER Group.
- DHL International Algeria.
- GENERAL EMBALLAGE ou bien SAIDAL.
- Mediterranean Float Glass (MFG).

Bon courage