

## ÉTUDE DE CAS : LA QUALITÉ CHEZ KENDEC

Référence: Joseph KÉLADA, *Comprendre et réaliser la qualité totale*, 2<sup>ème</sup> édition., Quafec, Montréal, 1995, pp. 380-386

**Jacques Guérin** a été récemment embauché comme **coordonnateur de la qualité** totale à la compagnie **Kendec**, un fabricant d'accessoires modernes pour salles de bain et d'accessoires décoratifs pour cuisine. Lors de son entrevue d'entrée, **Michel Desjardins**, 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 à le faire, je vous donnerai tout le soutien nécessaire, mais vous devrez vous assurer que c'est fait, c'est votre mission»*. **Simon St-Amour** 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 lui et voir comment vous pourrez travailler ensemble». Il ajoutait.- *«Simon est et a toujours été ici, le seul "responsable" de la qualité»*.

Guérin 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 **Ernestine Bergeron**, la **directrice du marketing et des ventes**, lorsqu'elle mentionna un nouveau produit, le **TURBO**, un bain tourbillon, sur lequel elle travaillait. Elle avait fait une étude de marché et les premiers résultats étaient très prometteurs. Jacques demanda à Ernestine : *«Comment définissez-vous, dans vos propres mots, le terme qualité ? »* Ernestine suggéra que *«... pour moi, un produit de qualité est un produit qui se vend bien»*. Plus tard dans la journée, Jacques demanda la même question à **Sam Tucker**, 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 Jacques discutait avec **Vincent Prince**, le **directeur des achats**. Il désirait connaître son opinion sur le sujet de la qualité. Pour Vincent, 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 20 copies par minute m'était demandé ; j'ai obtenu un photocopieur de 25 copies par minute pour le même prix et tout le monde était satisfait. Éric*, un **opérateur** que Jacques 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»*. **John Kusky**, 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, Jacques demanda 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 le directeur du contrôle de la qualité, St-Amour, fut présenté à Guérin, il se plaignait que personne ne l'écoutait. St-Amour 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»*. Il demandait aussi d'augmenter le nombre d'inspecteurs sur la ligne de production *«... s'ils veulent zéro-défaut»*, ajouta-t-il, *«ils devraient me donner assez de personnel pour le faire, je ne peux pas tout faire à moi tout seul ! »* Il 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-il, comme d'habitude, le service finance insistera pour que le budget soit réduit au strict minimum»*.

À la réunion sur le projet Turbo à laquelle Jacques assista, Vincent, 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 Jacques 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»*. Jacques 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, le directeur du contrôle de la qualité, St- Amour, insista sur le fait qu'on devrait lui donner amplement le temps de s'assurer que les unités produites étaient de qualité acceptable. Ernestine, 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, Kusky suggéra que le personnel du contrôle de la qualité doive 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, Jacques demanda à St-Amour, directeur du contrôle de la qualité, son opinion sur la Qualité Totale. St-Amour dit que, selon lui, ce n'était *«... que du contrôle de la qualité appliqué partout, à toutes les étapes partant de la conception à la livraison du produit»*. Il 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 développements répliqua Tucker»*. Kusky sursauta et dit *«Arrête donc Simon, n'as-tu pas déjà causé assez de problèmes ?»*

Suite à la décision de lancer le projet TURBO, Ernestine demanda à Tucker 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 Tucker ; 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, R - D construisit un prototype. Ernestine fut déçue de l'apparence de l'unité. *«Ce n'est qu'un prototype nous évaluons seulement la performance technique de l'unité et nous en sommes très satisfaits»* expliqua fièrement Tucker. Selon Ernestine, les clients désirent un produit qui a une allure moderne et qui est très décoratif. Elle voulait un produit de grande classe comme ceux que l'on voit dans les revues prestigieuses de décoration. Tucker 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 ? »*

Quand on fut prêt pour la fabrication, le département de la production était tellement occupé qu'il décida, comme il arrivait à maintes reprises, de donner le contrat du TURBO à un sous-traitant. Le service des achats chercha un fournisseur. **Thérèse Roy**, une représentante de Forminc, une nouvelle entreprise qui venait justement d'ouvrir ses portes dans la région, rencontra le personnel des achats pour présenter sa compagnie. Elle expliqua que leurs ateliers étaient munis d'un équipement de fabrication très moderne, qu'ils garantissaient entière satisfaction en ce qui concerne la qualité et les délais de livraison et ce à un prix compétitif. On lui donna un dessin préliminaire du Turbo et de ses accessoires (pompe, etc.) et on lui demanda une soumission. Trois jours plus tard, elle téléphona et donna au service des achats un prix qui était en effet très compétitif. Effectivement, le prix était inférieur de 30% à leur estimation.

Comme il s'agissait d'un nouveau fournisseur, Vincent Prince, le directeur des achats, décida de visiter lui-même Forminc. Il fut ravi de l'équipement qui était en très bon état et très propre. Il rencontra le directeur de la production, un jeune diplômé universitaire qui semblait connaître toutes les nouvelles techniques de gestion, dont Vincent, pour la plupart, n'avait jamais entendu parler, comme le MRPI I, JIT (juste-à-temps), FMS, CIM, SMED,... Il était fort impressionné.

Le prix convenait, on donna donc le contrat à Forminc. On demanda au directeur du contrôle de la qualité, St-Amour, de préparer une procédure d'inspection pour les unités du Turbo que livrerait le fournisseur. On remit à St-Amour la dernière version du dessin final que l'on venait de recevoir du département de R-D. Lors de la réception des premières unités, les inspecteurs les refusèrent toutes. Dans leur rapport, ils dirent que ces unités n'étaient pas conformes aux spécifications. Immédiatement, Vincent téléphona au fournisseur et l'informa que toutes les unités reçues lui étaient retournées pour être réparées ou modifiées tel que spécifié dans le rapport du service de contrôle de la Qualité. Après plusieurs jours, le directeur de la production de Forminc téléphona à Vincent et l'informa que son département de contrôle de la qualité n'était pas d'accord avec le rapport de St-Amour. Selon Forminc, les unités étaient conformes aux dessins. St-Amour était furieux ; il affirma qu'il n'accepterait pas les unités reçues si elles ne se conformaient pas aux spécifications indiquées dans la procédure d'inspection qu'il avait préparée.

Ernestine du marketing était déçue de l'apparence des unités, 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. Vincent ne savait plus quoi faire concernant le fournisseur. 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.

---

## À FAIRE : DIAGNOSTIC ET PLAN D'ACTION

1. Établir un diagnostic général sur le management de la qualité à la compagnie Kendec.
2. Formuler **plusieurs recommandations** et de **moyens d'action** en vue d'améliorer le management de la qualité à la compagnie Kendec.

---

## Éléments pour guider le diagnostic

1. L'attitude de Michel Desjardins.
2. La perception et la définition de la qualité.
3. Les commentaires faits pendant la réunion.
4. Le processus de développement du produit.
5. La façon dont le produit a été décrit au fournisseur.
6. Le procédé de sélection et d'évaluation du fournisseur.

---

## BARÈME

- Diagnostic .....5 points
- Recommandations.....12 points
- Qualité du rapport.....3 points