Qualité

La qualité en Méditerranée : vers un management de la qualité totale dans l'espace méditerranéen ?

1°) Pour en finir une bonne fois avec une image de la qualité : bureaucratique et frein à l'innovation.

Derrière ce mot tant galvaudé de qualité se cachent des notions souvent différentes. Au sein même du monde de la qualité les définitions ont énormément évolué :

- Iso 9000-1982 : Aptitude d'un produit ou d'un service à **satisfaire**, au moindre **coût** et dans les moindres **délais** les besoins des utilisateurs.
- Iso 9000-1987 : Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.
- Iso 9000-1994 : Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.
- Iso 9000-2000 : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Nous noterons que, dans la première définition (ISO 9000-1982), les 3 notions essentielles de satisfaction client, coût et délais sont explicitement présentes. Cependant ces trois éléments, qui sont des résultats, semblent sortir d'un chapeau de magicien sans qu'il soit fait mention des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Aussi dès ISO 9000-1987 et 9000-1994, est-il fait référence à l'aptitude d'une organisation à parvenir à ces résultats. Par simplification, cette aptitude est jugée à travers l'existence d'une documentation de l'ensemble des procédures. Ces procédure devaient donc être uniformisées au préalable. C'est l'époque du « écris ce que tu fais et fais ce que tu as écrit ». La valeur ajoutée de ce qui est ainsi décrit ainsi que sa cohérence par rapport à l'objectif final global n'est pas explicitement recherchée (or il serait comique qu'une méthodologie qui s'appuie sur l'explicite - écris ce que tu fais - considère que ces notions essentielles sont implicites). En revanche, on pourrait dire que les moyens occupent alors tellement de place qu'ils semblent exonérer l'acteur de toute obligation de résultat dès lors que la procédure est suivie.
C'est aussi l'époque où la « qualité » a parfois été un excellent prétexte pour ne pas oser aller de l'avant dès lors que l'avenir immédiat n'était pas parfaitement su et maîtrisé. Ce sont les derniers soubresauts d'un monde où l'on pouvait se permettre d'attendre d'avoir « toutes les informations » avant de décider, ce qui équivaut, dans un environnement mouvant (lequel ne l'est pas aujourd'hui ?) à ne prendre LA décision que lorsqu'il est trop tard…

La nécessité de la rapidité autant dans la prise d'une décision que dans sa mise en œuvre a cependant été rappelée par la réalité du terrain : aller bien, c'est aller vite où il faut ! On a alors admis l'importance stratégique de contrôler le processus plutôt que de tenter d'en freiner le déroulement sous le prétexte qu'on ne maîtrise pas l'environnement.
L'ISO 9000-2000, par l'emploi du mot **exigences**, introduit de fait la notion de résultats. Un résultat ne se décrétant pas, il est fait (enfin !) référence au pilotage par le processus et à l'amélioration continue. Remarquons donc que si le « driver », le moteur de cette amélioration, n'est pas identifié, on a quand même déjà dépassé la bien statique et peu ambitieuse référence aux «bonnes pratiques».

Dans la norme ISO 8402 qui définit la qualité totale, on introduit également les notions essentielles de management, de coopération et de gain partagé :
Le management total de la qualité vise à la coopération de tous ses membres pour améliorer

- La qualité de ses produits et services
- La qualité de ses activités
- La qualité de ses objectifs

dans le but d'obtenir la satisfaction des clients, la rentabilité présente et à long terme de l'organisme, ainsi qu'un avantage pour tous ses membres en accord avec des exigences de société.
La notion de clients est prise au sens large. Elle englobe tous les acteurs (hommes ou machines) qui reçoivent et/ou utilisent le résultat d'un processus ou sous processus. On pense donc au consommateur final du bien ou du service livré, mais aussi à tous les destinataires d'un «délivrable» à l'intérieur de l'entreprise. Chaque acteur, chaque service, est à la fois le client et le fournisseur d'autres acteurs et d'autres services. Et c'est bien la satisfaction de chacun dans le respect de l'objectif global qui sera au centre de la démarche qualité.

La finalité d'une démarche de qualité totale est la prospérité durable d'une structure, garantie par la satisfaction et la fidélisation de ses clients et fournisseurs qu'ils soient internes ou externes. Or, l'obtention de cette satisfaction des clients, de cette rentabilité de la structure, de ces rapports «gagnant/gagnant» de tous dans le respect de l'objectif général est un RESULTAT. C'est le résultat d'un travail volontariste, structuré et rigoureux sur le processus.

2°) La qualité par l'analyse et l'amélioration des processus :

Nous définissons le processus comme étant une succession d'étapes de la transformation d'un service / produit afin d'aboutir à un résultat défini.

Les productions d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation se manifestent au travers de processus nombreux et imbriqués qui concourent au processus global : processus de fabrication, d'achat, de stockage, de gestion d'informations, de fourniture de biens, etc ...Ces processus doivent tous être parfaitement sous contrôle.

Un processus sous contrôle doit avoir :

- **1 objectif identifié**
- **1 responsable du processus**
- **1 périmètre**
- **Des critères de début et de fin**
- **Des procédures connues**
- **Des "input" et des "output" identifiés**
- **1 client (interne ou externe)**
- **1 ou plusieurs fournisseurs**
- **1 mesure**

Le processus sous contrôle garantit la « *répétitivité* » de la performance. Le fait de reproduire chaque fois exactement la même chose est bien un élément mesurable de qualité. Un indicateur pertinent de maîtrise d'un processus est d'ailleurs l'**écart type** mesuré sur les résultats du processus étudié. Un écart type faible est le reflet d'un processus sous contrôle.

Est-ce suffisant ? Ce processus sous contrôle peut parfaitement répéter un résultat non satisfaisant en terme de délai, de réactivité ou de coût. Il produit systématiquement la même chose, mais pas forcément la bonne chose, au bon moment et au moindre coût. Le processus garantit finalement systématiquement et durablement de la non-qualité (ou de la sur-qualité, synonyme de gaspillage de ressources) ce qui n'est bien sûr pas l'objectif recherché. Afin d'offrir enfin la véritable **qualité totale**, le processus doit donc être **optimisé**.

> **Améliorer un processus, c'est mettre en place une démarche structurée qui examine la pertinence et la performance de toutes les étapes du processus, élimine les actions sans valeur ajoutée, rationalise chaque tâche afin d'assurer systématiquement un résultat conforme, dans les meilleurs délais et au moindre coût.**

L'amélioration des processus est la base d'amélioration des performances d'une structure quelle qu'elle soit. L'optimisation d'un processus est le résultat d'un travail permanent d'amélioration du processus. Avant d'identifier, puis de documenter une façon de faire (une procédure), il convient d'identifier le processus, de le caractériser et enfin de l'améliorer durablement.

Le travail sur le processus a pour objectif l'assurance de la qualité totale.

Le résultat de ce processus d'amélioration tend donc vers la **satisfaction** de toutes les ressources impactées et l'**amélioration** durable de la **performance globale**. Par la permanence et la rigueur méthodologique de cette démarche, on assure bien la pérennité de son résultat en terme de qualité, de réactivité et de coût.

3°) La qualité, véritable outil « supply chain » de la logistique des flux.

Très logiquement, ces résultats attendus de la qualité totale (qualité, réactivité et coût) sont les objectifs de ce qu'on appelle le « supply chain management » (mal traduit - selon moi - par gestion de la chaîne d'approvisionnement).

Dans les annales 2001, j'avais défini la « **supply chain** » comme un processus ayant pour objectif de mettre à disposition de celui qui apporte la valeur ajoutée ce qui lui faut, quand il lui faut, au meilleur coût.
- Par *ce qu'il lui faut*, on entend tous les éléments matériels (matière première, outils, documents…) ou immatériels (information principalement) attendus.
- Par *quand il le faut*, on entend au moment même où il est nécessaire, pas avant (stock et pérennité) et bien sûr surtout pas après.
- Par *le coût*, on inclut tous les aspects financiers directs et indirects.

Ceci suppose donc que tous les flux soient connus, optimisés et coordonnés dans le temps et dans l'espace. Dans la pratique, bien sûr, on tient compte d'un certain nombre d'impondérables (temps de panne moyens en production de biens, temps d'attente récurrents moyens d'une information, dans le service, retard moyen d'un navire en transport, …), tout en travaillant sur leur réduction.

Une organisation « supply chain » optimisée permet de diminuer les coûts, de contrôler la performance globale et d'améliorer la fluidité. Elle ne peut être le résultat que d'un inventaire,

puis d'une optimisation des processus liés. La bonne gestion de la supply chain est donc bien le résultat d'un processus volontariste de gestion de la qualité totale d'une structure.
Cette structure peut être une société commerciale (cas auquel tout le monde pense immédiatement) mais également une communauté de personnes physiques ou morales liées par un objectif global partagé.

4°) Application à des communautés d'acteurs complémentaires, parfois concurrents, mais appartenant à une même entité géographique ou professionnelle :

4.1 : Principe d'implémentation :
Si nous éliminons les organisations politiques, les communautés qu'elles soient culturelles, géographiques, portuaires, aéroportuaires ou multimodales (logistiques donc dans un sens plus général) ne prennent que rarement conscience de leur existence en tant qu'entité, donc de leur intérêt à agir de façon méthodologique pour arriver à un résultat global tendant vers la qualité totale (fluidité, coût, sûreté, communication, etc…) de la communauté.

Les efforts en terme de mobilisation générale inter métiers dans un objectif d'amélioration globale peuvent paraître disproportionnés à certains. D'ailleurs cette démarche innovante est rarissime à ce jour. Pour la plupart des communautés, le résultat semble lointain, aléatoire et difficile à mesurer. De plus il est courant de considérer que le problème « c'est l'autre » et que c'est donc à lui de faire des progrès. Pourtant quand ce processus d'amélioration globale de la place a été mis en œuvre, il a donné des résultats sensibles en terme de qualité et de productivité. Il demande simplement de la ténacité, du volontarisme et de s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse.

La 1ère étape de cette démarche volontariste d'une communauté est l'identification (ou la création) d'une structure de « gouvernance » de cette communauté. Indépendante de tout intérêt particulier, mais les représentant tous, elle doit être porteuse d'une vision partagée avec les principaux acteurs de cette communauté. C'est donc elle qui va fixer l'objectif global à atteindre et valider les jalons intermédiaires. Elle s'assure de la cohérence des objectifs de chaque atelier vis à vis de l'objectif fixé.
La 2ième étape est l'identification d'un « facilitateur » garant de l'indépendance de la démarche, du respect méthodologique et de la rigueur dans sa mise en œuvre. Il est là également pour rappeler l'objectif à atteindre. Ce facilitateur met en place des indicateurs de performance, cohérents avec les objectifs d'amélioration, et reporte directement à la structure de gouvernance. Il est donc responsable du respect de la forme ainsi que de la bonne mesure du résultat.
La 3ième étape est celle de la création de groupes interprofessionnels (ateliers). Son rôle est d'optimiser un processus identifié avec un objectif à atteindre défini ou validé par la structure de gouvernance. Tous les acteurs impactés doivent être naturellement intégrés dans ce groupe. Chaque groupe a un responsable qui reporte à la structure de gouvernance. Chaque groupe est suivi par le facilitateur sur la forme mais reporte sur le fond (le résultat mesuré donc) à l'instance de gouvernance.

Dans les annales 2003, j'ai décrit les principes et les applications concrètes d'une méthodologie d'optimisation dans cet environnement logistique complexe qu'est une communauté portuaire. La nécessité d'optimisation en vue de spécifier, de modéliser puis de développer le logiciel de gestion de la supply chain multimodale appelé AP+ (mise en œuvre en septembre 2005 à Marseille, en mars 2007 au Havre, en juin 2007 à Fort de France…) a nécessité de la part de MGI (chargé de la partie fonctionnelle) une mise en œuvre rigoureuse

s'appuyant sur une collaboration active et méthodologique de tous les acteurs et ce dès la préparation de l'introduction du système communautaire. Cette démarche ambitieuse a été à ce point comprise par la communauté que les groupes de travail continuent à améliorer durablement les processus de la place portuaire. Bien entendu la notion de progrès permanent est essentielle devant un tel chantier.

4.2 : Exemple d'implémentation à Marseille-Fos:

La structure de « gouvernance » est l'UMF (Union Maritime et Fluviale) qui a défini des objectifs à atteindre en terme d'amélioration (fluidité portuaire, respect des objectifs en terme de sûreté, amélioration des transferts entre MADT (sur le port et hors port), diminution des « coups de tampon », de l'échange de papier…).

Le « facilitateur » est MGI. La société de place a donc revendiqué et obtenu ce rôle de « service qualité » de place, facilitateur de la démarche qualité de place portuaire, et garant de l'indépendance des travaux vis à vis des intérêts particuliers.

Les groupes interprofessionnels, appelés « groupes UMF » ou ateliers ont travaillé et continuent à travailler à l'amélioration des processus non seulement portuaires mais de plus en plus en aval et en amont puisque intégrant le fluvial, la route et demain l'aérien. Les acteurs du public ont bien entendu été intégrés et leurs besoins pris en compte. C'est le travail validé de ces groupes qui a servi de base aux spécifications d'AP+.

La place de Marseille – Fos et notamment l'UMF et MGI ont donc mis en place une véritable méthodologie d'optimisation des processus portuaires. Elle s'appuie sur un travail réellement transversal impliquant tous les acteurs privés et publics de la place. Le résultat formalisé par le responsable du groupe est présenté ensuite à l'UMF qui en valide les principes. Le principe de développer ou non n'est qu'une conséquence possible de ce travail mais en aucun cas l'objectif principal. MGI a ensuite seulement conceptualisé et modélisé les processus métiers.

L'UMF, organisme de « gouvernance », a donc bien une mission d'entraînement de la place. Sa crédibilité comme organisme dirigeant est directement liée à sa capacité à être visionnaire, ambitieuse pour la place et à être acteur du succès. Elle doit bien entendu être à même de considérer réellement l'ensemble du processus et non de simples intérêts particuliers ou personnels.

MGI, « service qualité » de place :

- Propose des axes d'améliorations en fonction des objectifs donnés par les représentants des acteurs de la place portuaire.
- Est garant de la méthodologie mais aussi de l'indépendance des travaux effectués par les acteurs portuaires au travers de leurs associations professionnelles.
- Mesure une performance de place et fournit des indicateurs qualité qui permettront de mesurer les améliorations.

Comme tout service qualité, MGI est au service de la place donc directement associé à l'organisme « dirigeant » (association professionnelle par exemple) représentant valablement l'ensembles des acteurs concernés.

Et c'est bien l'association MGI – UMF qui est le fer de lance de cette ambitieuse démarche qualité de place portuaire.

Puisque cela a été possible sur une place portuaire, pourquoi ne pas en appliquer les principes à la communauté intermodale méditerranéenne ?

5°) La qualité en Méditerranée :

Autour de notre « Mare Nostrum », sont implantés des acteurs intervenant dans les échanges intra-méditerranéens . Ces personnes physiques ou morales qui fabriquent, expédient, transportent, suivent, informent, reçoivent, transforment, reconditionnent, vendent, réexpédient… sont tous interdépendants. L'efficacité globale du système est donc à considérer car la performance de chacun des éléments de la chaîne aura un impact sur l'ensemble de la chaîne.
Les objectifs de la chaîne logistique optimisée - ce qu'il faut, au moment où il le faut et au moindre coût – doivent être ceux de cette « **entreprise étendue** » qu'est notre espace Méditerranée.

La méthodologie à appliquer est donc bien celle que je viens de décrire dans son principe et son fonctionnement. Cependant les distances géographiques, culturelles, linguistiques ainsi que la plus grande inertie due à la masse d'individus concernés nécessite un driver simple au moins dans son principe, même si l'implémentation demande encore plus de rigueur :
Dans les annales 2001, j'avais décrit assez longuement les raisons pour lesquelles je considérais l'amélioration du temps de cycle comme un « driver » universel d'optimisation des processus.

Pour en rappeler les éléments essentiels :

- Le temps de cycle est la somme des temps nécessaires pour accomplir chaque étape du processus.
- Même les étapes en temps masqué sont comptabilisées car les ressources utilisées (humaines ou matérielles) ne sont pas disponibles ailleurs.
- Le temps de cycle n'est donc pas le temps de réponse (lead time en anglais), il n'est pas lié au chemin critique. Concrètement en doublant les ressources vous allez peut-être diminuer par 2 votre temps de réponse, mais vous ne diminuez pas votre temps de cycle.

Conséquences de la diminution du temps de cycle :

- Coût :

On augmente le nombre de transactions possibles à ressources égales donc on augmente la rentabilité de ces ressources

- La réactivité :

On améliore la capacité à répondre mieux et rapidement.
Cette réactivité permet aussi de partir plus tard et bénéficier ainsi de l'effet d'expérience des concurrents (objectif changeant, mal spécifié, coût liés à l'innovation...).

- La qualité :

En diminuant son temps de cycle, on participe à l'optimisation des flux des clients (service) et des fournisseurs (coûts). En les aidant à répondre plus rapidement aux attentes de son marché, on en assure l'adéquation avec les produits qu'ils proposent.

Ces résultats sont liés à la bonne fin des transports physiques de biens, à la pertinence des informations liées, à la disponibilité des ressources (navires, infrastructures portuaires, hommes…) à un coût acceptable ainsi qu'à la sécurité des personnes et des biens.

C'est donc en cherchant à diminuer l'ensemble de temps de cycle que nous allons optimiser les flux intra-méditerannéens.
Le périmètre concerné par ce travail pourrait être celui des marchandises conditionnées au moins dans un 1er temps, assez bizarrement parce qu'il est le plus complexe d'un strict point de vue logistique.
Il me semble également que le travail par filière est complètement cohérent avec le besoin :

- De résultats rapides validant la méthode
- De valorisation des acteurs (personnes physiques et morales)
- D'augmentation des opportunités de capitalisation sur ces résultats
- De clarté dans la mesure des résultats.

La structure Marseille-Europort (UMF, le Port Autonome de Marseille et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille-Provence) a déjà mis en place des premiers ateliers par filière qui, s'ils débutent à peine, ont déjà convaincu les acteurs impliqués. Ces travaux n'ont encore rien de régulier ni de véritablement structuré dans la durée mais nous comptons sur la ténacité de quelques-uns pour qu'ils le deviennent.

Je continue donc à penser qu'une plus grande ambition dans les objectifs à atteindre, une meilleure implication des acteurs de part et d'autre de la Méditerranée est parfaitement possible. Certes, ce genre d'organisation demandera des objectifs partagés, une méthodologie claire et une structure de « facilitation » du type MGI (cette dernière pouvant coordonner les travaux en s'appuyant sur des correspondants nommés sur chaque place portuaire), mais la capacité à appliquer rigoureusement la méthodologie d'optimisation ayant été démontrée par la pratique, les barrières humaines disparaîtront très vite. La seule véritable difficulté sera évidemment de définir et de rendre possible la création d'une structure de **gouvernance trans-méditerranéenne** fixant des objectifs et demandant des comptes réguliers. Il s'agit là d'une véritable volonté à démontrer ainsi qu'une grande ténacité dans la mise en œuvre pour notre entreprise Méditerranée.

Naturellement on peut toujours donner d'excellentes raisons pour lesquelles cela ne peut pas se faire, pour lesquelles « ça ne marchera jamais »… Cependant, nous le constatons chaque jour : ceux qui se prennent en charge ont plutôt l'habitude de se demander « que faut-il que je fasse pour que cela marche ? ». L'histoire de notre région s'est rarement construite sur les réalisations collectives mais plutôt sur quelques réussites individuelles forcément plus limitées dans leur portée et leur impact. Notre mémoire collective en est imprégnée et cela peut être un facteur de démobilisation, cependant n'oublions pas que l'histoire est écrite par les vainqueurs pas par ceux qui échouent…

François Mahé des Portes