



Mémoire :
Méthodologique intelligence pour
l'amélioration de la performance et
la réduction des coûts

CMA CGM SA

Jian WU

Sous la direction de :

M. Frank MAGARIAN, directeur central

*M. Patrick BEN AROUS, directeur de
projet*

M. Gilbert FARGES, suiveur UTC

RESUME

Le groupe CMA CGM, troisième groupe mondial de transport maritime par conteneurs, numéro 1 français est toujours conscient de l'importance de la performance et l'amélioration continue de ses activités. Le secteur du transport maritime est très volatil, il est dépendant du commerce international dans tous les domaines d'activités. En conséquence, le revenu est impacté par plusieurs facteurs liés aux échanges internationaux, à la géopolitique, à la stratégie économique d'un pays, à l'environnement naturel, et à l'offre et la demande. C'est pourquoi le groupe CMA CGM a décidé de créer un projet, nommé 'plan de progrès' dans le but d'optimiser l'efficacité opérationnel, de réduire les coûts fixes et variables du groupe à une hauteur de 500 millions USD.

En tant que stagiaire de ce projet, j'ai pour mission d'accompagner l'équipe projet dans les démarches qualitatives, de construire ensemble avec les départements transversaux le plan de progrès, et de réaliser le projet dans un temps défini.

Le mémoire est porté sur la méthodologie, le fonctionnement, et la mise en œuvre du PDP (Plan du progrès), je suis également mené à travailler avec l'ensemble de collaborateurs du groupe. Nous avons défini les grandes lignes à suivre qui concerne les différents départements au sein du siège et les réseaux d'agence dans le monde. La réduction des coûts est appliquée au quotidien, telle que la consommation des navires tout en respectant le développement stratégique du groupe.

Mot-clé : transport maritime, performance, amélioration continue, réduction des couts, Qualité,

ABSTRACT

CMA CGM SA, the world's third largest container shipping and the number 1 in France, is always aware of the importance of performance and continuous improvement of the company. Since the global maritime sector is morose and affected in almost all branches of activities, the group decided to create a project named Progress Development Plan (PDP) to optimize operational efficiency and reduce costs by 500 million dollars.

As a trainee of this project, the goal of the internship is to follow their quality approaches of the project, participate in continuous improvement project at the team progress plan in collaboration with the operational departments, to reduce direct and indirect spends and improve processes efficiency.

The intelligence methodological paper describes the operation and implementation of the Project Progress Development Plan which purpose is to reduce total cost of 500 million dollars and the reference of best practices to include all participants concerned (departments, agencies ...) of group to master the continuous improvement activities in order to gain competitiveness in the maritime transport sector.

Keywords: maritime transport, competitiveness, quality, performance improvement, cost cutting, best practice.

SOMMAIRE

RESUME	1
ABSTRACT	1
SOMMAIRE	2
REMERCIEMENT	3
ABREVIATIONS.....	4
INTRODUCTION	5
Chapitre 1. Présentation de l'entreprise	6
1.1. CMA CGM : le 3 ^{ème} groupe mondial de transport maritime en conteneurs	6
1.1.1. Présentation du groupe CMA CGM.....	6
1.1.2. Les chiffres clés.....	6
1.1.3. L'organisation de CMA CGM	7
1.2. Capacité de transport maritime.....	8
1.3. Problématique financière de survie du transport maritime.....	9
1.3.1. Menaces sur la rentabilité et recul de la concurrence	9
1.3.2. La compétitivité et la stratégie international (Planification Dynamique Stratégique).....	9
Chapitre 2. Un projet d'amélioration de la performance-Plan de progrès (PDP)	11
2.1. Les options possibles de réduction des coûts.....	11
2.2. Comparaison des avantages et des inconvénients comparés pour les options possibles [10] ...	11
2.3. L'analyse des risques de projet.....	12
Chapitre 3. Méthodologie de résolution : Plan de progrès - PDP	14
3.1. Mise en œuvre opérationnelle (exploiter ISO 21500 pour projet PDP)	14
3.2. Mise en place du référentiel des Bonnes Pratiques (BP).....	22
3.2.1. Identification des bonnes pratiques	23
3.2.2 Formalisation des bonnes pratiques.....	24
3.3. Perspectives et améliorations proposés.....	29
3.3.1 Innovation	29
3.3.2. Différentiation de la clientèle	29
Conclusion	30
Tables des annexes.....	31
Bibliographie.....	35
Tables des illustrations	37

REMERCIEMENT

Je tiens avant toute chose à remercier tous les salariés de l'entreprise pour leur aide, leur patience et leur disponibilité qui m'ont permis d'accomplir mon stage dans une ambiance agréable.

J'apporterais mes remerciements plus spécialement à :

M. Patrick BEN AROUS, directeur de projet et tuteur de mon stage, pour sa patience, pour son encouragement, son soutien important tout au long de mon stage, pour sa confiance sur le résultat des tâches réalisées.

M. Frank MAGARIAN, Directeur du projet PDP500, pour les conseils qu'il m'a donnés pour le développement de ma mission.

M. Gilbert FARGES, Suiveur UTC (Université de Technologie de Compiègne), pour son encadrement et son attention portée.

Mme. Lena SILBERBERGER, chef de relation d'école, pour son accompagnement tout au long de mon stage, les entretiens, les bilans, la visite d'entreprise de mon suiveur UTC et tous les soutiens qu'elle m'a donnés pour le développement de mon stage.

M. Pierre BOUNIOL, chargée de projet, pour son aide, sa patience et sa participation à la réalisation de ma mission.

Mme. Marie Donze, Mme. Estelle LINGET, Mme. Delphine DE PERDO, Mme. Brigitte MARCHAUD, pour leurs soutiens techniques sur les activités du projet, et ses supports amicaux.

Enfin, tous les autres membres du siège, à travers le monde et les personnes avec qui j'ai travaillé pendant ce stage de six mois, pour leur implication dans la réalisation de mes missions, toutes leurs réponses à toutes mes questions et les connaissances qu'ils m'ont transmises et leurs supports amicaux.

ABREVIATIONS

BP : Bonne Pratique

BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

EVP: Equivalent vingt pieds

ISO: Organisation international de normalisation

KPI : indicateur clé de performance

PDP: Plan de progrès, <Progress Development Plan> en anglais

RDI: Recherche, Développement, Innovation

SMART: Spécifique, Mesurable, Adaptable, Répétable, Testée

UTC : Université de Technologie de Compiègne

INTRODUCTION

Le groupe CMA CGM doit rester en veille concurrentielle en permanence pour rester leader dans le domaine du transport maritime de marchandise par conteneurs. Il doit être aussi exigeant sur le plan résultat et la rentabilité tout en satisfaisant ses clients.

La conjoncture actuelle ne nous permet pas d'obtenir une rentabilité régulière, car le secteur est défini par l'offre et la demande du marché à l'instantané. Prenons l'exemple de la croissance en capacité en terme du volume, nous constatons une augmentation consécutive de 15% chaque année, alors que le marché mondial est au ralenti. Par conséquent le fret maritime varie constamment vers le bas. Cependant le prix de fuel a une tendance à la hausse. Nous devons trouver une stratégie adéquate pour minimiser la variation du coût fixe.

Dans cette optique, CMA CGM propose de développer un projet d'amélioration de la performance afin de réduire des coûts de 500 millions sur 1 an en maîtrisant l'efficacité opérationnel.

L'objectif de mon stage est d'intégrer au sein de l'équipe projet 'Plan de Progrès', en collaboration avec la direction opérationnelle, de mieux maîtriser les coûts fixes accompagné d'un processus d'amélioration. Il convient à une démarche Qualité, en mettant en place une méthode adéquate avec les outils de management de la qualité.

Chapitre 1. Présentation de l'entreprise

1.1. CMA CGM : le 3^{ème} groupe mondial de transport maritime en conteneurs

1.1.1. Présentation du groupe CMA CGM

Fondé en 1978 par Jacques R. Saadé, CMA CGM est aujourd'hui le troisième groupe mondial de transport maritime par conteneurs et le numéro 1 français.

Le siège social est basé à Marseille (France) il possède plus de 650 bureaux et agences répartis sur plus de 150 pays, il exploite plus de 170 lignes maritimes régulières. Le Groupe dispose d'un maillage dense capable de répondre à toutes les attentes de ses clients dans le monde entier. Il est aussi l'un des tous premiers acteurs maritimes mondiaux à maîtriser l'ensemble de la chaîne logistique en proposant un service porte-à-porte complet, en intégrant aussi bien le transport fluvial (River Shuttle Containers) ou ferroviaire (CMA Rail), que la manutention portuaire ou la logistique terrestre.

Depuis 35 ans, le Groupe CMA CGM se distingue par son esprit de service. Il s'appuie sur les qualités d'écoute, l'expertise clientèle et technique et l'engagement de ses 18 000 collaborateurs répartis à travers le monde, CMA CGM offre des services performants et des produits innovants : sur un ensemble de lignes maritimes dédiées à certains marchés, conteneurs aux planchers en bambous respectueux de l'environnement, et la mise au point d'outils informatiques préférentiels tels que l'éco-calculateur.

L'objectif premier du Groupe CMA CGM est de répondre aux besoins grandissants de ses clients dans une perspective de développement durable. [1]

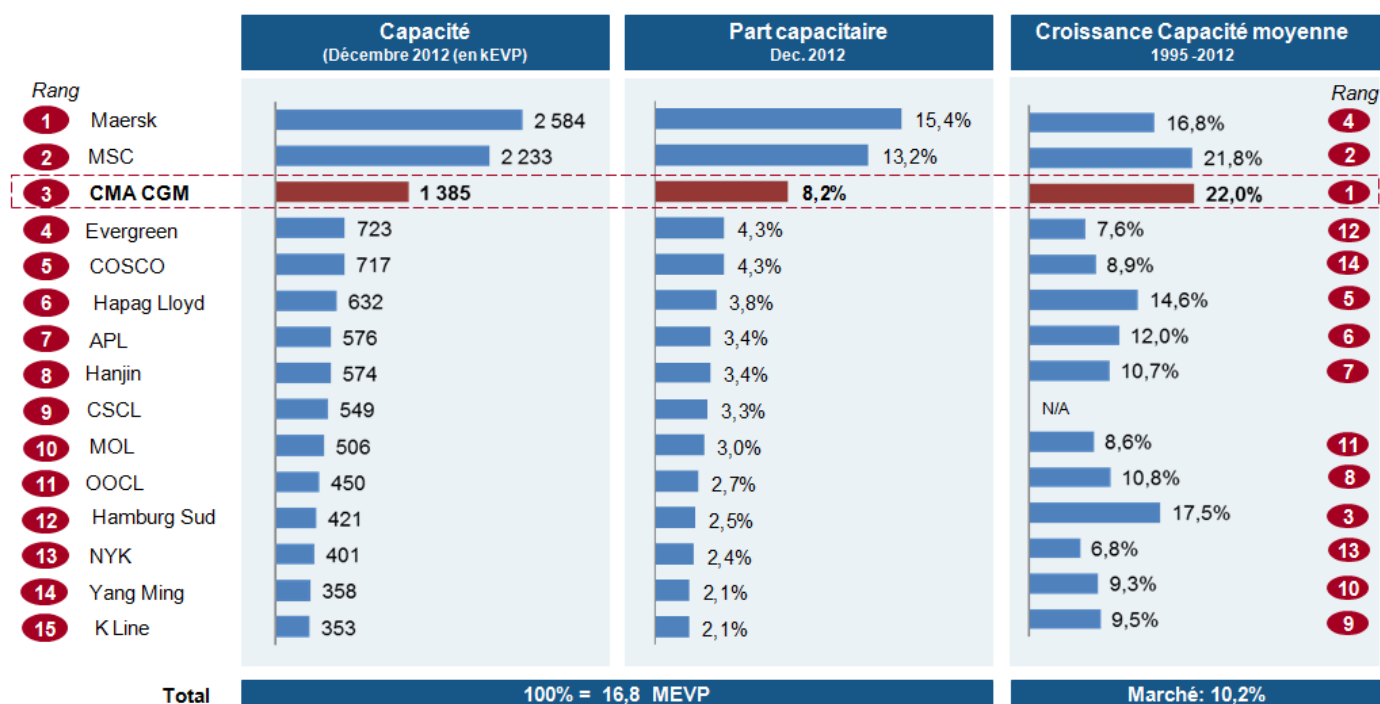


Figure 1 : diagramme de classement mondiale en capacité et parts de marché [19]

1.1.2. Les chiffres clés

Le Groupe poursuit son développement international, il est appuyé sur une stratégie de création de nouvelles lignes maritimes, des coopérations opérationnelles en partenariat et de croissance externe, il assure une politique de diversification dans le transport multimodal et les terminaux portuaires.

Rang mondial	3ème	Flotte navires	414
Chiffre d'affaire	15.9 milliards \$	Personnel Monde	18 000
Volumes transportés	10.6 millions EVP*	Personnel France (sédentaire et navigants)	4 700

Figure 2 : les chiffres clés CMA CGM en 2012 [1]

(Chiffres jusqu'au 31 décembre 2012)

EVP* : équivalent vingt pieds

1.1.3. L'organisation de CMA CGM

Répondre aux attentes de ses clients et apporter des solutions adaptées en fonction de leurs besoins de transport et de la logistique, telle est la mission de CMA CGM.

Le Groupe composé d'un réseau de filiales au savoir-faire complémentaire et reconnu chacune étant leader dans son secteur d'activités.

Ces filiales sont organisées en 3 domaines : Transport maritime qui regroupe les activités de lignes régulières par zone géographique, Multimodal qui intègre les experts du multimodal, et les services qui présente les filiales en charge de la logistique. [2]

Filiale transport maritime



Delmas

Le spécialiste du transport maritime en conteneur depuis et vers l'Afrique



ANL

La compagnie spécialiste du transport de conteneur pour l'Océanie



Mac Andrews

Une réponse spécifique au transport intra-européen par cargo



CNC Line

Le spécialiste taiwanais des services maritimes Intra-Asie



Comanav

Le leader marocain du transport maritime de marchandises



U.S. Lines

Le service personnalisé alternatif pour le transport en cargo sur les marchés Trans-pacifique et Australasien

Filiale multimodal



Greenmodal transport

Le seul opérateur à offrir aux clients français la possibilité d'utiliser les trois modes de transport : route (LTI France), ferroviaire (CMA Rail) et fluvial (River Shuttle Containers)



River Shuttle Containers

Ligne régulière de transport fluvial conteneurisé sur le Rhône et sur la Seine



LTI France

Transporteur routier français de tout type de conteneurs, y compris explosifs



Progeco

Réseau européen de dépôts / plates-formes multimodales – location / réparation / vente de conteneurs



CMA Rail

Une prestation "porte à porte" du transport de conteneur grâce au train

Filiale service



CMA CGM Logistics

Une prestation logistique globale, de l'achat à la livraison de conteneur



TCX Multimodal Logistics

Réseau d'entrepôts de marchandises sous douane en France

1.2. Capacité de transport maritime

Le transport maritime est le grand gagnant de la mondialisation. Le conteneur en est d'ailleurs le symbole. L'organisation du transport maritime est extrêmement hiérarchisée et très structurée dans l'espace mondial.

Le transport maritime est l'épine dorsale du commerce international et de l'économie mondiale. Il représente environ 80 % du commerce mondial – en volume – et plus de 70 % – en valeur – transportés par voie maritime dans les ports du monde entier. Dans la plupart des pays en émergents développement, les parts de marchés sont encore plus élevés. [3]

L'atout principal du transport maritime ne réside pas dans sa vitesse, mais dans sa capacité en volume et en poids dans la continuité de son trafic. Le rail comme la route sont incapables de supporter de tels tonnages, sur de telles distances. La flotte marchande mondiale atteint aujourd'hui une capacité de 1,5 milliard de tonnes de port en lourd (tpl, unité qui représente la charge d'emport d'un navire). [4]

1.3. Problématique financière de survie du transport maritime

1.3.1. Menaces sur la rentabilité et recul de la concurrence

Le secteur maritime est effectivement morose et il est impacté par toutes les branches d'activités (conteneur, flotte, feeder...). Les taux de fret sont à la baisse. C'est à cause de la convergence de deux phénomènes : une crise économique mondiale qui a fortement ralenti la consommation, donc les échanges mondiaux, et une surcapacité de l'EVP de transport maritime, liée à l'arrivée massive sur le marché de navires commandés pendant la période d'euphorie du secteur en 2006-2007. Cela se traduit par l'importance de navires sur le marché dans tous les types de transports, En plus, l'IAE a prévu une augmentation de la consommation de pétrole de 1% dans l'année suivante, alors que la flotte va augmenter ses capacités de 8%. Même si les pays émergents, les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) ont des taux de croissance positifs, cela ne peut pas compenser la baisse de la demande dans les pays développés. [5]

Les années 2011 et 2012 sont des années record de livraison de navires neufs. 200 millions de tonnes sont arrivés sur le marché en 2011 et près de 180 millions sur le marché en 2012. [6] En comparaison il en arrivait 100 millions en 2009. Selon les statistiques, du 1er Juillet 2011 à juillet 2012, la capacité globale de transport mondial de conteneurs a augmenté de 6,5%, le top 20 des grandes compagnies maritimes du monde a augmenté leur capacité totale de 6,4%. [7] En même temps, l'arrivée rapide de la crise a ralenti le besoin du marché, et qui provoque un déséquilibre entre l'offre et la demande. On constate une contraction des marchés du taux de fret et qui se traduit par une crise financière importante dans de nombreuses compagnies maritimes. Nous voyons maintenant la concurrence intense reste toujours sur ce marché en crise. [8]

1.3.2. La compétitivité et la stratégie international (Planification Dynamique Stratégique)

Afin de présenter une vision globale de la situation pour atteindre les objectifs et nous avons pour but de gagner sa compétitivité et de survivre dans ce marché volatil. Une méthode QQQCP pour nous aider à définir la problématique présentée ci-dessous :

Donnée d'entrée : Mettre en place un projet en gagnant la compétitivité					
QUOI	POURQUOI	Où	Par QUI	Comment	Quand
Un projet en gagnant la compétitivité	affronter la compétition Survivre dans le marché	Dans l'entreprise	équipe du projet	par des moyens existants (processus, organigramme, opérationnel)	immédiatement
Donnée de sortie : Etablir un projet d'amélioration de la performance					

Figure 3 : QQQCP [15]

Il est accompagné d'un déploiement de la Planification Dynamique Stratégique ci-dessous résume le cercle d'amélioration continue qui sera suivi pour arriver aux résultats attendus. [9]

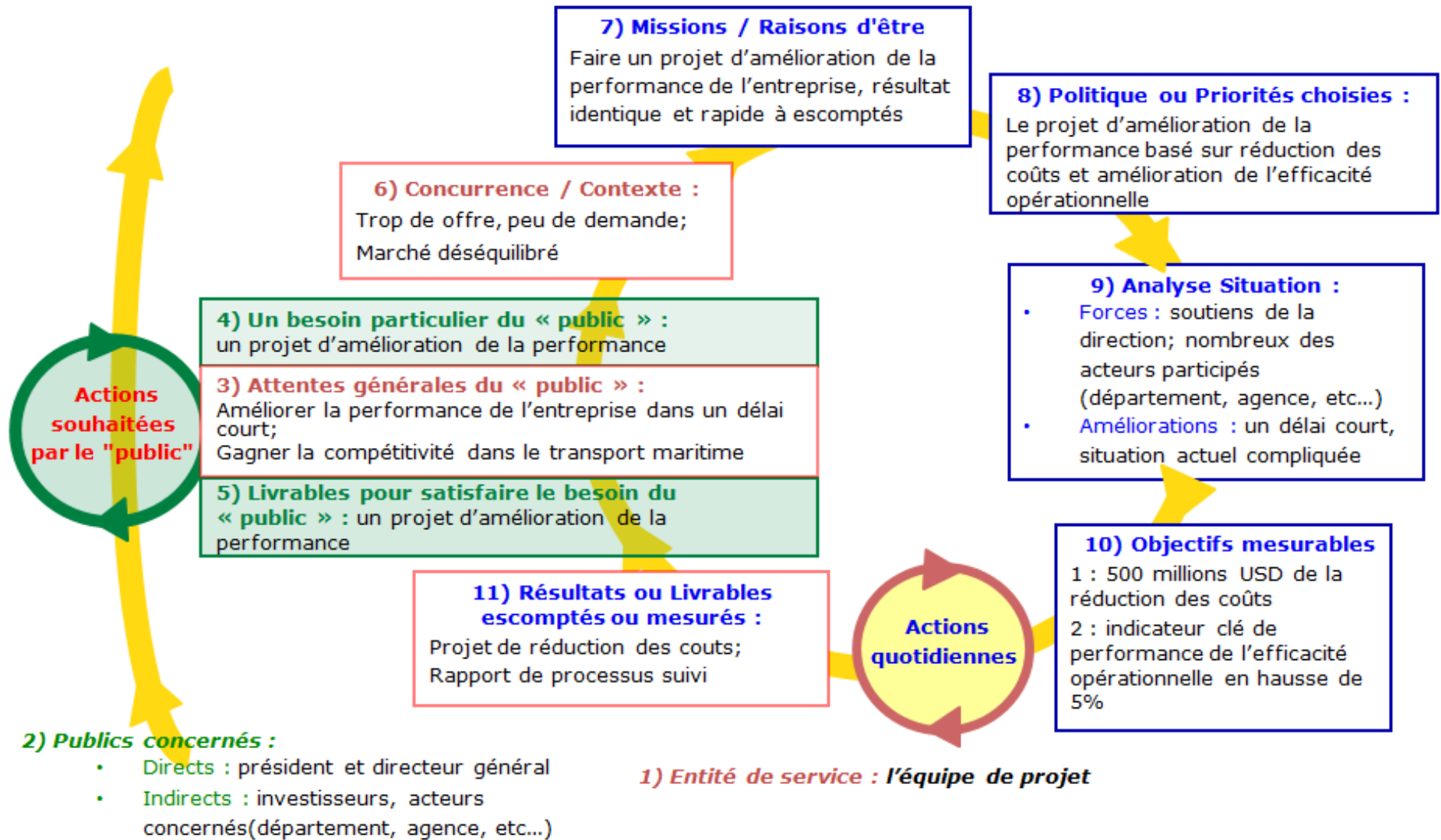


Figure 4 : représentation de la PDS [15]

Chapitre 2. Un projet d'amélioration de la performance-Plan de progrès (PDP)

2.1. Les options possibles de réduction des coûts

Pour répondre à la réduction budgétaire et à l'amélioration d'efficacité opérationnelle de l'entreprise, il est nécessaire de définir une démarche d'amélioration de la performance est nécessaire

Le projet d'amélioration de la performance doit répondre aux différents besoins :

- Créer un projet faisable pour tous les acteurs concernés (toutes les agences du monde, tous les départements du groupe, toutes les activités concernées...)
- Facilité d'utilisation : un projet adoptable, assez détaillé dans chaque étape de processus, instruction claire pour mesurer des résultats.
- Amélioration dans un délai court

Par rapport aux différents besoins, il y a plusieurs méthodes possibles pour atteindre l'objectif :

- o Un projet d'innovation en construisant un système de management de la Qualité par des référentiels Qualité
- o Un projet d'amélioration continue s'appuyant sur les bonnes pratiques de la réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle

2.2. Comparaison des avantages et des inconvénients comparés pour les options possibles [10]

- **Un projet d'innovation en construisant un système de management de la Qualité par des référentiels Qualité**

POINTS FORTS	<ul style="list-style-type: none">- Amélioration importante- Certifiée au niveau international- Gagner la compétitivité par la normalisation
POINTS FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- Méfiance par des opérateurs- Besoin de rupture sur le matériel existant (processus, ressources Humaine, service courant, etc...)- Investissement importante et mal estimé- Résultat d'amélioration longue à venir

- **Un projet d'amélioration continue s'appuyant sur les bonnes pratiques de la réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle**

POINTS FORTS	<ul style="list-style-type: none">- Mieux faire avec le matériel déjà maîtrisé- Peu de changement conséquent pour l'habitude- Adapté par des opérateurs- Réduction des coûts avec peu d'investissement- amélioration rapide à venir
POINTS FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- Standardisation plus limitée

2.3. L'analyse des risques de projet

L'option retenue est le projet d'amélioration continue s'appuyant sur les bonnes pratiques de la réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle, ce qui le rend compatible pour l'ensemble des besoins correspondant. Le projet est appelé plan de progrès – Progress Development Plan (PDP)

D'apparence simple, chaque projet contient toujours des risques et des contraintes pendant la réalisation. Il convient de les identifier et de proposer des alternatives à mettre en place dès le début du projet. L'identification des risques sur ce projet est représentée dans le tableau ci-après.

Objectif du projet	Risques et contraintes		Alternatives
Projet d'amélioration de la performance du groupe CMA CGM	Plan stratégique	Mauvaise compréhension de l'entreprise et des interactions Collaborateurs/services/filiales	Prendre contact avec les différents collaborateurs et les consulter sur leur activités et missions.
		Comprendre les procédures et processus référentiel de key business du groupe (internet, intranet, notes de services ...)	
		Non atteinte de l'objectif de projet	Insister sur l'importance de projet et motiver les collaborateurs
			Aider les collaborateurs à trouver des causes de mauvaise performance et atteindre leur objectif
	Plan tactique	Mauvaise gestion des délais	Créer un planning, le mettre à jour et le suivre
			Prioriser les activités et les missions (importance, niveau maîtrise, disponibilité, ressource)
		Pas soutenu par la direction	Traiter plus tard
		Non adhésion des collaborateurs	Expliquer et sensibiliser au projet
	Avoir une attitude positive		
	Montrer des bonnes pratiques de réduction des coûts		
	Plan opérationnel	Baisse de la qualité de service	Mesurer l'impact d'initiative de la réduction des coûts sur qualité de service
			Mettre en place de KPI pour diminuer l'impact de contrainte
		Perte de client	Prendre des actions curatives et ajuster l'objectif et la mise en œuvre de projet
		Absence des retours d'expérience du projet	Relancer la demande, prendre contact avec des acteurs concernés
			Montrer un bon exemple de la réduction et demander le support de la direction
		Perte de données du projet	Enregistrement dans le serveur du groupe
		Mal adopté par l'équipe d'opérationnel	Partager les bonnes pratiques
			Former les opérateurs par des outils Qualités à générer des initiatives
	Indisponibilité des collaborateurs	Planifier en avance les rendez-vous	
		Prendre contact avec d'autre interlocuteur concerné	

Chapitre 3. Méthodologie de résolution : Plan de progrès - PDP

3.1. Mise en œuvre opérationnelle (exploiter ISO 21500 pour projet PDP)

Au sein du groupe CMA CGM, le projet PDP est composé en 5 parties, afin d'améliorer la performance financière du groupe, de renforcer l'efficacité opérationnelle, et de réduire les dépenses. D'ailleurs, la norme ISO 21500 – lignes directrices sur le management de projet qui est émis en octobre 2012. Il fournit des recommandations générales concernant le management de projet, qui présente le PDP, il clarifie notamment les interactions et les flux d'informations des processus de management et de projet tout au long de son cycle de vie. [11]

Le projet PDP répartit les processus en cinq groupes comme le montre le schéma suivant ci-dessous, il consiste au :

- **Lancement :**
Démarrer un projet, définir les objectifs du projet, désigner le responsables de projet.
- **Planification :**
Détailler la planification, établir les références essentielles pour gérer la mise en œuvre, mesurer et maîtriser les performances du projet.
- **Mise en œuvre :**
Mener les activités du projet, être en soutien pour la production des livrables conformes aux plans du projet
- **Maîtrise :**
Surveiller, mesurer et maîtriser les performances du projet par rapport au plan du projet.
- **Clôture :**
Établir formellement la fin d'une phase du projet, tirer les retours d'expérience à prendre en compte et à appliquer, le cas échéant.

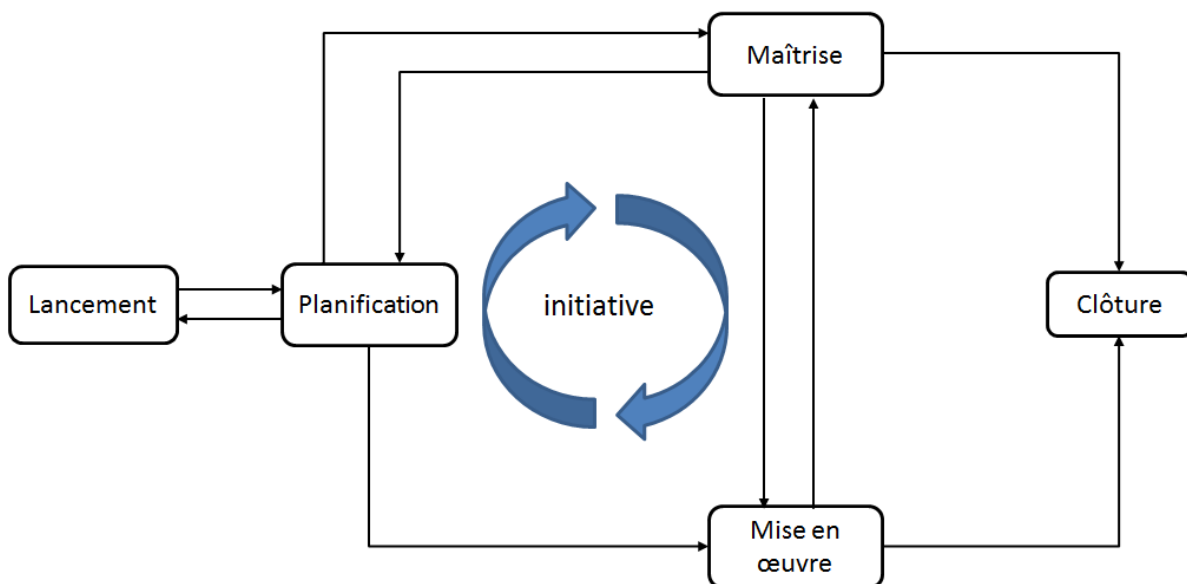


Figure 5 : processus exploité d'ISO 21500 [11]

3.1.1 Lancement

Pour démarrer un projet, il faut constituer un équipe leader, il consiste en : établir de l'organigramme, identifier le lieu des travaux, des rôles de chaque participant, des responsabilités, ainsi que des exigences en matière de compte-rendu et de communication.

Comme c'était démontré l'objectif du PDP dans chapitre 1, il a pour but de réduire les coûts, et d'améliorer les processus opérationnels. Le projet PDP délégué par le comité de pilotage qui détient le rôle de surveillant, et de décideur final. Le comité de pilotage est composé de tous les membres de la direction générale. Ils ont pour mission d'accompagner l'équipe PDP tout au long des missions, d'orienter et de valider les résultats mensuels obtenus et de prendre les décisions. L'équipe de projet est composée de différents experts dans des services transversaux : tel que le service d'achat, le département opérationnel, le réseau d'agences, le département finance, et le commissaire aux comptes. Afin d'assurer la qualité des résultats, et le pouvoir de projet, les sponsors sont des directeurs du groupe. Le directeur du projet doit présenter les réalisations au comité de pilotage lorsque les résultats sont consolidés par le département Finance à date fixe chaque mois, d'ailleurs, le contrôleur de gestion et le responsable de département/agence concerné rapportent aussi leur résultat et réalisations chaque mois à l'équipe comme le figure ci-dessous :

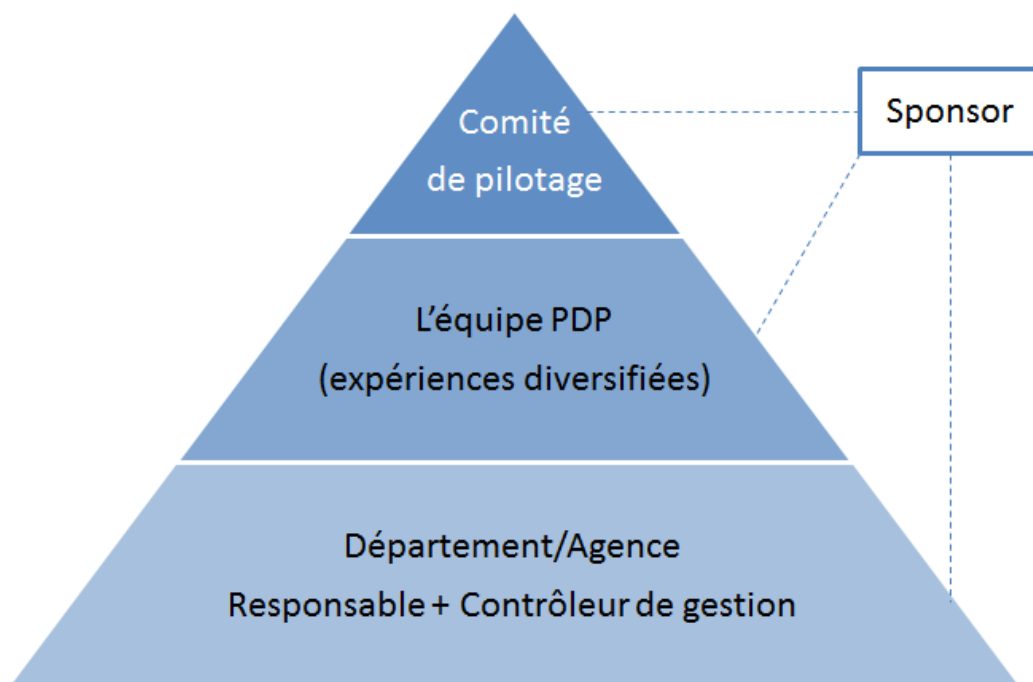


Figure 6 : l'organigramme du projet [15]

3.1.2. Planification

Dans la partie de planification, le contenu du projet doit être identifié, cela contient l'étendue du projet et les objectifs. Pour définir l'étendue du projet, il faut identifier l'importance et le niveau de maîtrise des processus et fixer des coûts, l'équipe du projet doit aussi déterminer l'objectif de réduction des coûts avec la base de données du département finance. Le département finance joue un rôle très important dans la partie de la définition de contenu du projet, il convient de consolider tous les chiffres du projet, d'estimer les coûts, et d'élaborer le budget, ainsi que pour communiquer l'importance du projet et les avantages liés au succès de sa réalisation.

Le planning du projet contient les références de base pour la mise en œuvre du projet, qui sont déclinés en termes de contenu, de qualité, d'échéancier, de coûts, de ressources et de risques. Il convient que tous les aspects du projet soient cohérents et pleinement intégrés. Le contenu du planning du projet variera en fonction du secteur d'application et de la complexité du projet. Afin d'élaborer le planning du projet, il faut identifier et définir les initiatives qui constituent la base des activités de planification, de mise en œuvre, de maîtrise et de clôture des travaux du projet. Ils sont identifiés par un tableau d'arbre, qui est commencé par l'objectif – réduction des coûts. L'objectif est réparti en trois facteurs, le taux unitaire, le nombre de unité (Volume EVP) et le pourcentage de 'pass through' qui transfère le taux de fret à des tiers. Ils ont été analysés pour activer les leviers concernant des facteurs afin de réduire des coûts. Ensuite, le levier qui est lié au facteur est effectué par des différentes initiatives, donc l'ensemble des initiatives identifiées, définies et documentées doit être planifié et entrepris pour réaliser les objectifs du projet.

Dans l'hypothèse 1, on augmente le taux unitaire pour réduire les coûts, cela reste tout de même difficile de réaliser ; car dans un secteur où l'offre est supérieure à la demande, il est extrêmement délicat d'augmenter le prix de vente. Dans l'hypothèse 2, on développe la capacité en termes de vente, c'est-à-dire d'opérer des navires plus grands de charger plus de volume afin de réduire les coûts fixes et variable en augmentant la marge unitaire. Dernière hypothèse, on transfère la partie coûts variable aux opérations tiers, au sein du groupe CMA CGM, nous devons concentrer le cœur de métier, et de travailler en partenariat avec les prestataires de service concernant les activités dérivées, tel que le transport terrestre ou le stockage d'entrepôt. Dans le cas d'une augmentation de change liée au prix du fuel ou même à la manutention, les clients doivent payer la partie fixe au transporteur maritime, et les charges variables aux services tiers.

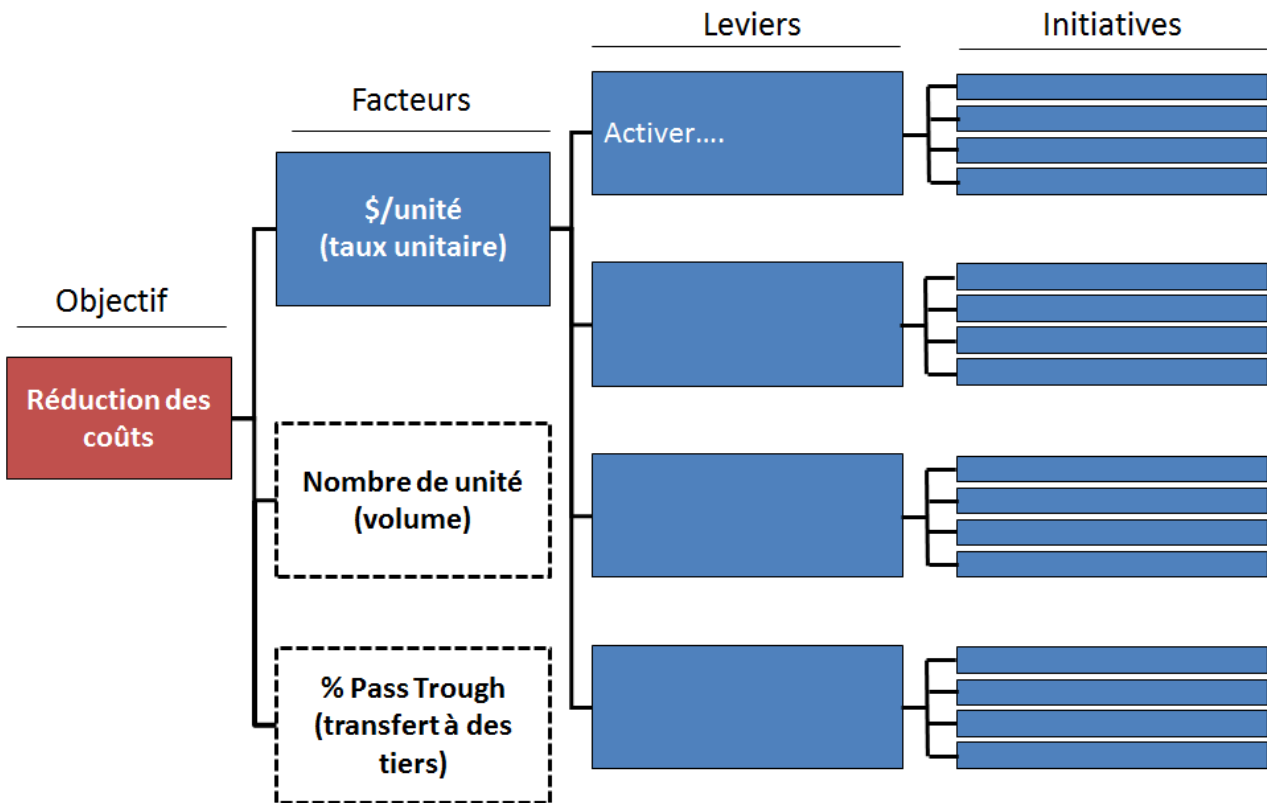


Figure 7 : l'arbre des initiatives de projet [17]

Le fiche d'initiative est composée de trois parties. La première partie identifie l'initiative rapportée, la description, les indicateurs de mesurer, le 5W dans la figure ci-dessous qui demande cinq pourquoi progressives pour trouver les causes, la méthodologie de mesure et l'investissement nécessaire. Le deuxième partie décrit la situation actuelle et son ambition de réduction des coûts en donnant les paramètres clés, et la dernière partie met en place les plans d'action concrets en identifiant la responsable, le contrôleur, le sponsor que nous donne des informations suffisantes pour mettre en œuvre et maîtriser de l'initiative.

En schéma d'initiative est montrée ci-dessus :

Amélioration de la performance et réduction des coûts
Mémoire ST02 - WU Jian - P2013

INITIATIVE SHEET				Initiative Filling #	AAA - 001
Initiative		Metrics		KPI:	
Short description of the initiative		KPI:		Metrics is the indicator you intend to measure	
Why is it an opportunity of Improvement?		How do we measure		% efficiency:	
<ul style="list-style-type: none"> - don't necessarily stop at first why: - 1st why: - 2nd why: - 3rd why: - 4th why: ... 		Describe the means and methods and the responsible			
Key data relevant for the Initiative		What is the Investment and ROI?		show your calculation if any	
<ul style="list-style-type: none"> - provide here all the data (numbers) helping understand the matter - Identify which process are concerned 					
Current situation		Réf:		what is the metric (\$ per t...)	
Best of best					
Target					
Actual YTD					
Action plan		Who	When	Action status + date of last up date	
0- "Quick Win":		0-	0-	0-	
1-		1-	1-	1-	
2-		2-	2-	2-	
3-		3-	3-	3-	
4-		4-	4-	4-	
5-		5-	5-	5-	
Set your action plan to run the project with your key milestones (more detailed planning can be defined on a separate sheet)		What can be done easily as a starter (example: to apply the existing process in between)		To be updated on a monthly basis	
Sponsor:	Accountable:	Controlling:			

Figure 8 : fiche d'initiative [17]

Le niveau <initiative> donne une décomposition suffisante de projet pour la maîtrise du management tout au long de son cycle de vie. L'échéancier constitue un moyen d'évaluation et de l'avancement réel dans le temps, par rapport à une mesure objective et prédéfinie de la réalisation.

L'échéancier est établi au niveau <initiative>, il est constitué d'une base d'allocation des ressources et d'élaboration du budget échelonné dans le temps. Il convient que l'élaboration de l'échéancier se poursuive tout au long du projet, au fur et à mesure que les travaux avancent, que les plans du projet changent, que des risques identifiés apparaissent ou disparaissent et que de nouveaux risques soient identifiés. Il est approprié que les estimations de la durée et de ressources soient réexaminées et revues si nécessaire pour élaborer un échéancier de projet approuvé qui puisse servir de référence de base permettant d'assurer le suivi de l'avancement. (Annexe 1 : carte de l'échéancier)

L'échéancier est convenable pour partager des informations d'avancement, des interactions possibles avec d'autre initiative.

3.1.3. Mise en œuvre

Comme le figure ci-après, le processus de mise en œuvre est simplifié en 4 étapes. Le département/agence définit et collecte les initiatives et les contrôleurs de gestion du département/agence calculent l'objectif de initiatives. Ensuite, tous les initiatives sont envoyées à l'équipe projet, et le département finance du siège social pour le valider et le consolider, après le changement et validation du siège social, ces initiatives sont renvoyés au département/agence pour mise en œuvre les objectifs validées, en plus, chaque mois à la date fixe, le département/agence rapport les réalisations mensuels à l'équipe projet. Il convient que l'équipe de projet dirige la mise en œuvre de projet et gère les diverses contraintes (technique, administratives, organisationnelles) afin de réaliser l'objectif éventuelle.

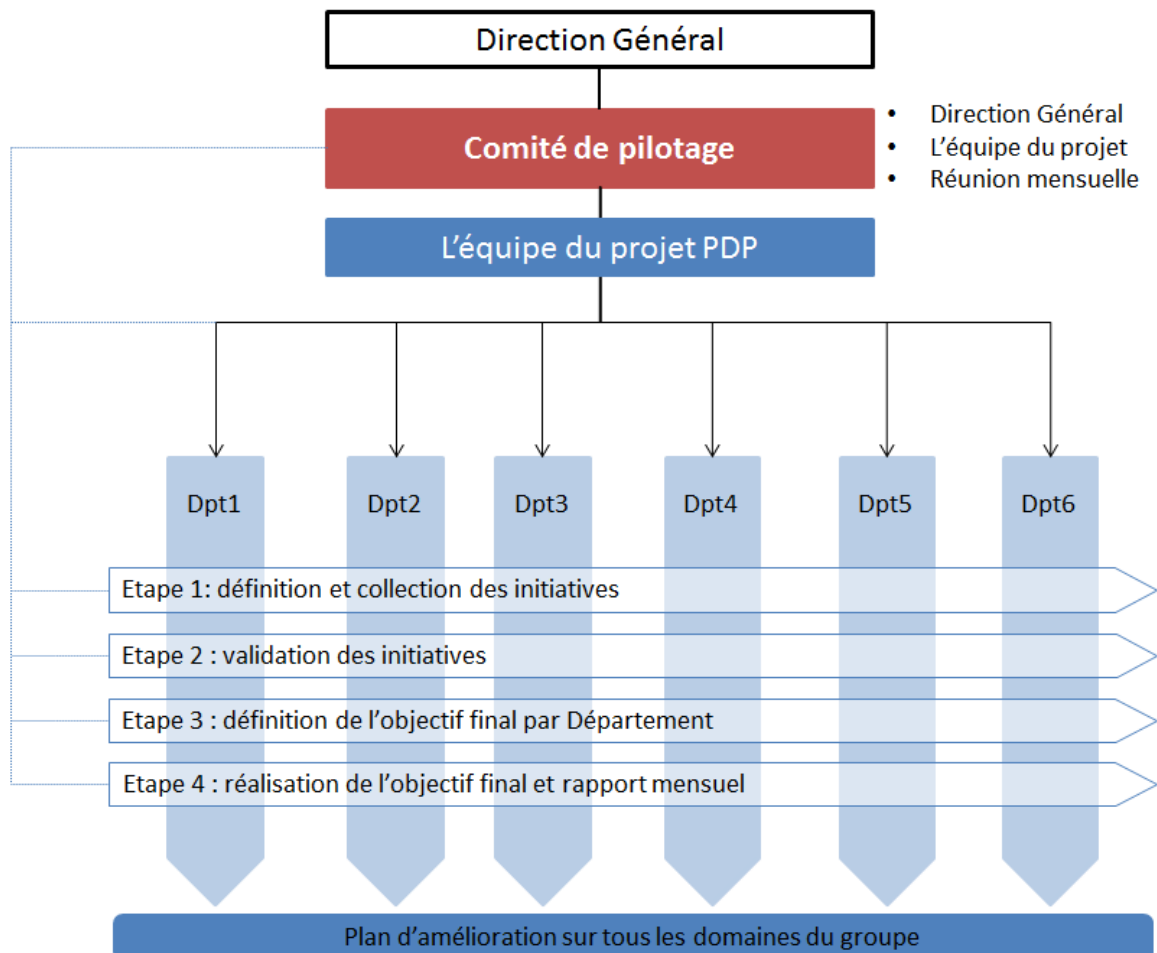


Figure 9 : organisation de la direction du projet [17]

3.1.4. Maîtrise

Les résultats et les réalisations sont mesurés et enregistrés chaque mois, chaque initiative sera évaluée et mesurée selon un processus de pertinent convenu par l'équipe du projet et le département finance. Le document mensuel est rapporté à date fixe au comité de pilotage par l'équipe du projet.

La mise en œuvre de ce processus mesure les performances continuellement, elle exploite les mesures et les tendances qui peuvent attribuer à l'amélioration des processus, et de déclencher les modifications afin de perfectionner les performances. Il convient que ce processus détermine l'état actuel des réalisations de l'objectif, en le comparant à l'objectif prévu afin de définir les écarts éventuels, cela permet aussi de prévoir les réalisations éventuelles de projet, et de mettre en œuvre les éventuelles demandes de modification, nécessaires, pour éviter des impacts défavorables sur la réalisation du projet. Ce processus vise à également à influencer sur les facteurs qui génèrent des modifications du projet et à maîtriser l'impact de ces modifications sur les objectifs du projet.

Il faut que ce processus évalue l'état actuel de l'échéancier, en le comparant à l'échéancier de référence prévue afin d'identifier les éventuels écarts, l'équipe de projet doit mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour éviter des impacts préjudiciables sur l'échéancier. Il convient que les prévisions des échéanciers à la réalisation soient systématiquement élaborées, elles sont calculées sur la base des tendances historiques et des informations collectée par des agences et départements.

Chaque mois, la performance réalisée sera mesurée selon ce processus. Il est consolidé par l'équipe du projet et validé par le département finance.

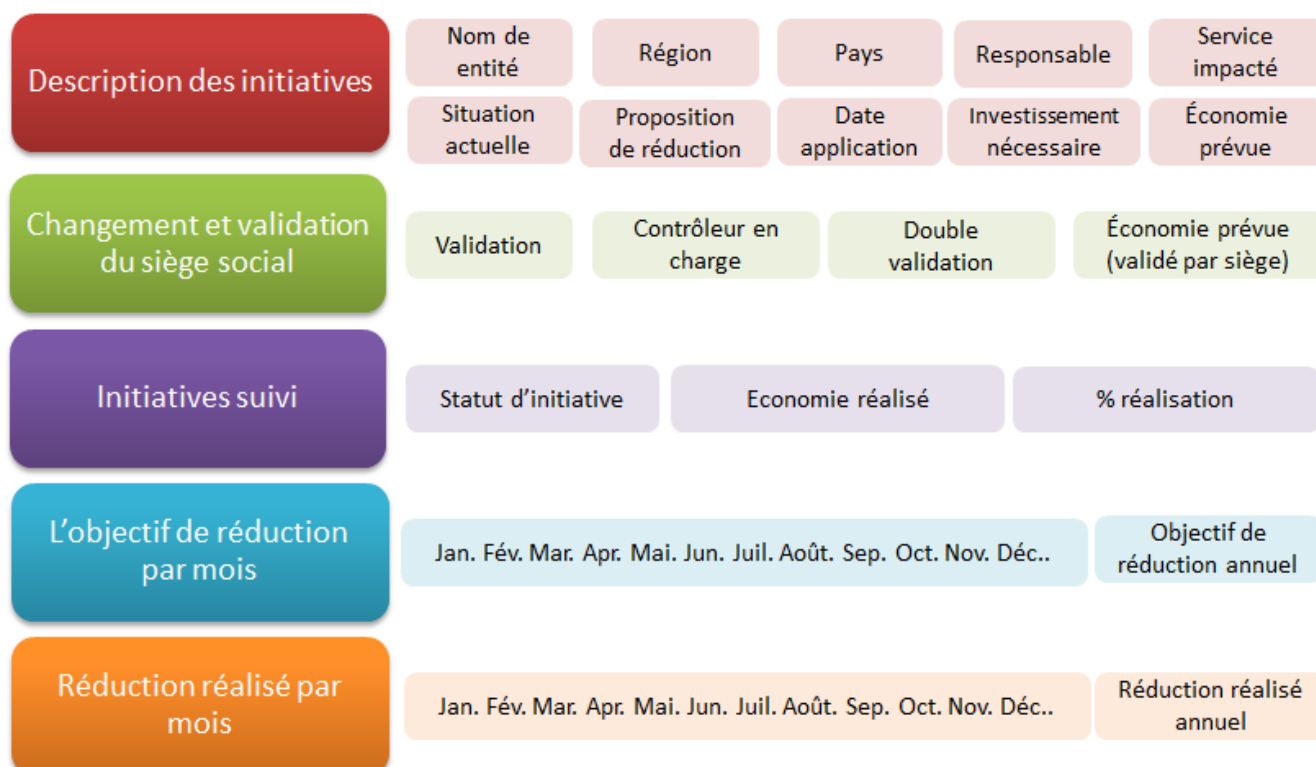


Figure 10 : carte de rapport mensuel [15]

3.1.5. Clôture

Il est nécessaire de vérifier la réalisation éventuelle de tous les processus et les initiatives, afin de s'assurer que l'objectif de projet a été exécuté et que les processus particuliers au management du projet se sont réalisés correctement. Il convient de recueillir des retours d'expériences pour amélioration continue.

Il est approprié d'évaluer le projet et recueillir l'expérience acquise afin qu'elle bénéficie au projet actuels et futurs. Il convient d'identifier les retours d'expérience concernant les aspects techniques, de management et de processus de projet; rassembler, compiler, formaliser, enregistrer, diffuser en utilisant les retours d'expérience pendant toute la durée du projet. Les retours d'expérience sont donnés par tous les acteurs concernant (agences/départements, sponsors, etc...) du projet, et aussi par chaque processus de management et des mises à jour des plans. Nous sélectionnons des modèles exemplaires sur des cas variés, qui apparaissent dans les touches quotidiennes. Après de nombreuses études, nous définissons un tableau de bord à servir par les acteurs concernés.

Le tableau de bord qui fournit à la vérification de la réalisation du projet contient neuf étapes pour chaque initiative, Nomination responsable, nomination de l'équipe projet, la planification définie, mesure définie, réunion hebdomadaire en place, réunion régulière avec le responsable en place, mesure de progrès en place, et finalement rapport mensuel en place comme la figure ci-après :

Tableau de bord									
Achèvement des initiatives									
activités	1. Nomination responsable	2. Nomination de l'équipe projet	3. Le plan défini	4. Planification défini	5. Mesure défini	6. Réunion hebdomadaire en place	7. Réunion régulière avec le responsable en place	8. Mesure de progrès en place	9. Rapport mensuel en place
Initiative 1	x	x	x						
Initiative 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Initiative 3	x	x	x	x	x				
...									

Figure 11 : tableau de bord [17]

3.2. Mise en place du référentiel des Bonnes Pratiques (BP)

Pendant la mise en œuvre du projet PDP 500, il convient de mettre en place un référentiel des bonnes pratiques pour pérenniser la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Le référentiel contient des bonnes pratiques qui sont collectées sur la base des retours d'expérience, l'équipe de projet caractérise et documente ces bonnes pratiques et le déploie aux départements/agences. Le référentiel peut assister les acteurs concernés (les agences/les départements) pour maîtriser l'ensemble des activités d'amélioration de la performance, cet outil est un accompagnement progressif qui aide à l'amélioration quotidienne par la réduction des coûts. Comme un verrou, il peut être un contrôle de qualité autour du processus, qui maîtrise pour une garantie l'excellence des résultats et des réalisations. C'est un outil d'instrument précieux de réflexion, de conseil et d'éclairages sur les actes et missions du groupe CMA CGM SA. C'est un outil interactif en communiquant fiche de retour d'expérience, il est flexible en proposant des affirmations adaptables aux contextes, il est aussi évolutif en publiant des nouvelles versions périodiques. Il peut aussi être une référentielle de qualité du groupe CMA CGM, car il est très proche du métier, pas besoin de traduire les termes, il est très accessible pour les acteurs qui les mettent en œuvre. C'est un instrument, un auto évaluateur, qui pérennise une amélioration, il est compatible avec les référentiels d'accréditation ou les ISO normalisations pour obtenir la garantie de confiance par des investisseurs. La figure ci-dessus illustre la structure du projet avec la mise en place des bonnes pratiques. [12]

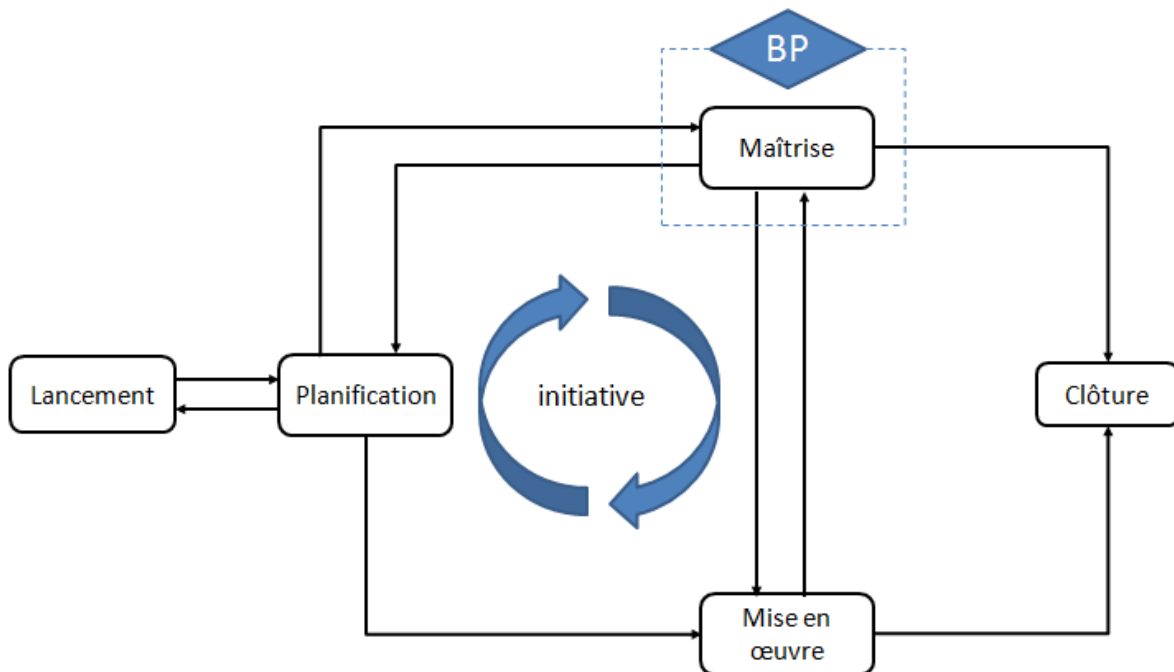


Figure 12 : l'organigramme de projet PDP [15]

3.2.1. Identification des bonnes pratiques

La bonne pratique est une démarche Qualité professionnelle. Elle permet d'analyser les objectifs de l'activité correspondante. C'est un ensemble de méthode de travail, la démarche qualité. Elle est officiellement reconnue comme étant les meilleurs à utiliser dans un département/entreprise ou dans une entreprise industrielle particulière.

Elle représente le plus intérêt possible pour les initiatives pratiques dans les différents contextes, elles devraient être **spécifiques, mesurable, adaptable, répétable et testée**. [13]

Spécifique

La bonne pratique est un retour d'expérience des initiatives, dont elle doit répondre aux caractéristiques propres et exclusif de l'initiative.

Mesurable

La bonne pratique est adaptée au contexte business, aux contraintes spécifiques, à la situation actuelle de chaque mission concernée et se mesure par des indicateurs clé de performance.

Adaptable

La bonne pratique fournit systématiquement le référentiel de meilleure performance pour toute autre technique, méthode ou processus, elle devra être répétée, recommencée, refaite ou reproduite.

Répétable

La bonne pratique fournit systématiquement la même efficacité de résultat pour toute autre technique, méthode ou processus, elle devra probablement être maîtrisée et appliquée plusieurs fois avant de devenir une bonne pratique.

Testée

L'idée derrière une bonne pratique est que, avec les procédures appropriées, un résultat souhaité peut être livré avec moins de problèmes et pas de complications imprévues. Elle doit être testée pour prouver qu'elle peut être appliquée dans toutes les parties de projet avant qu'elle ne puisse être adoptée plus largement dans l'entreprise.

3.2.2 Formalisation des bonnes pratiques

Comme la figure qui dessine la structure du projet PDP, au sein de projet PDP, le système de bonne pratique est un verrou sur la phase Maîtrise pour garantir l'excellence de PDP projet. Pour mettre en valeur le référentiel des bonnes pratiques, cela contient aussi 5 étapes :

1. sélectionner des processus critique clés par domaine et associé KPI
2. identifier les bonnes performances
3. caractériser et documenter les bonnes pratiques
4. déployer les bonnes pratiques à tous les acteurs concernés
5. Mesurer et l'amélioration continue

Pour élaborer les bonnes pratiques, il convient de sélectionner des processus critique clés par domaine et associé KPI au premier pour trouver les processus plus importants et plus maitrise et identifier les bonnes pratiques, dans ce cas-là, il est convenable d'élaborer des tableaux pour identifier l'importance et le niveau de maitrise de chaque mission de l'entreprise, Ensuite, il est nécessaire de caractériser et documenter les bonnes pratiques en communiquant avec les expertises concernés afin de formaliser le référentiel des bonnes pratiques, il est pertinent de déployer les bonnes pratiques à tous les acteurs concernés (les départements, les agences...), et les acteurs concernés vont évaluer et mesurer leur performance par rapport au référentiel des bonnes pratiques, après collecter tous les retour d'expérience des résultats d'autoévaluation des bonnes pratiques, il s'agit d'identifier les nouvelles bonnes performances pour boucler le cycle de vie d'amélioration continue. Vous trouvez la figure ci-après :

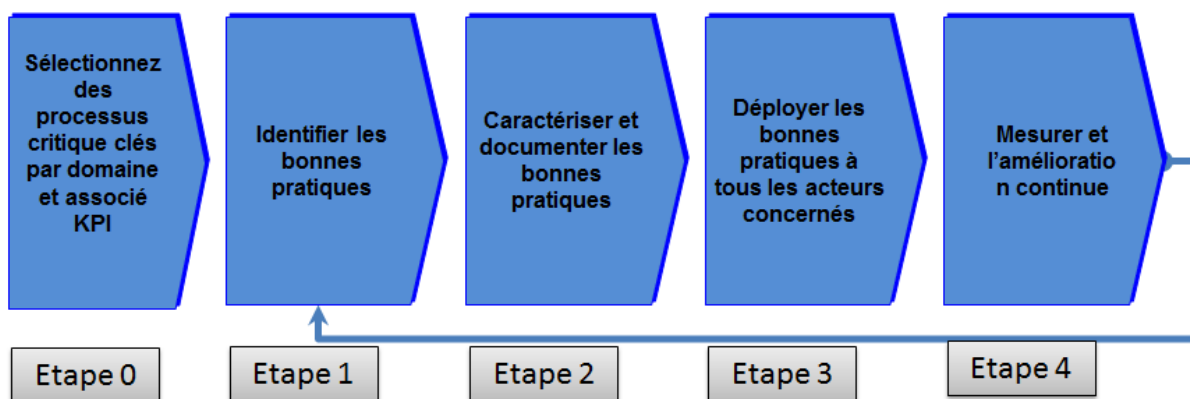


Figure 13 : processus de la bonne pratique [18]

Etape 1 : identifier les bonnes performances

Comme la figure ci-après, le niveau d'importance et la maîtrise est divisé en 4 niveaux de criticité : peu important, assez important, important, et très important. Pour l'évaluation de la maîtrise, il y a aussi 4 niveau : peu maîtrisé, assez maîtrisé, maîtrisé et bien maîtrisé. Les fichiers vont être remplis par des expertises concernées de chaque domaine, ils vont les évaluer comme le fichier ci-dessus.

Activité du projet PDP 500	Evaluation de l'importance des activités PDP 500				Evaluation de la maîtrise des activités PDP 500			
	Peu important (25%)	Assez important (50%)	Important (75%)	Très important (100%)	Peu maîtrisé (25%)	Assez maîtrisé (50%)	Maîtrisé (75%)	Bien Maîtrisé (100%)
Intermodal BP1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intermodal BP2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intermodal BP3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Purchasing Ports-Terminals BP1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Purchasing Ports-Terminals BP2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insurance BP1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figure 14 : fiche d'évaluation de l'importance et la maîtrise d'activités [15]

La figure ci-après montre le chiffre d'évaluation des processus des bonnes pratiques, les missions sont calculées comme il était écrit en légende. [14]

Les acteurs vont identifier les performances en trouvant sur tous les départements et les agences par ses paramètres correspondants. Le % importance égale à la moyenne de pourcentages de l'importance des activités, d'ailleurs, le % maîtrise égale à la moyenne de pourcentages de la maîtrise des activités.

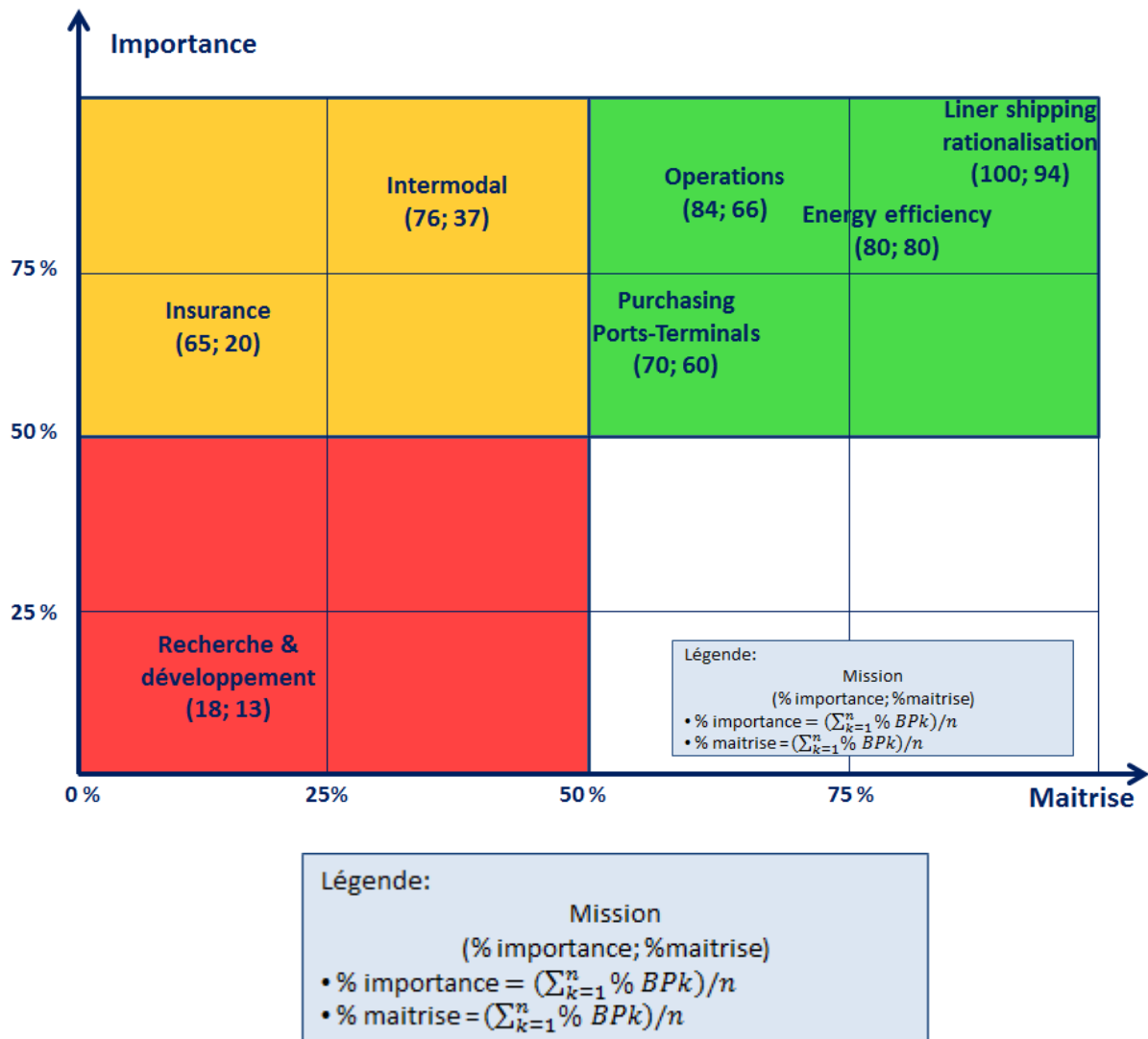


Figure 15 : répartition des tâches [15]

Etape 2 : caractériser et documenter les bonnes pratiques

Ensuite, il convient de caractériser et documenter les meilleures pratiques pour qu'ils puissent être déployés par tous les acteurs concernés (départements/agences, etc...). Pour atteindre cet objectif, il est pertinent de créer une fiche de bonne pratique spécifique, mesurable et adaptable qui contient tous les éléments de la bonne pratique (la méthode, les paramètres de mesure, etc...) et déploie aux tous les acteurs concernés à remplir afin d'élaborer des données du référentiel des bonnes pratiques comme la figure ci-dessus :

Amélioration de la performance et réduction des coûts
Mémoire ST02 - WU Jian - P2013

Best practice Sheet-							
Creation date		By:	Update date		By:	Initiative filling #	Best practice #
Description (describe shortly the definition of the best practice)						Entity concerned	
Objectif (measurable) (measurable objective to achieved)				Elements needed for measuring (acting on objective) (measurable elements base on objective)			
How do we mesure (useful indicators for evaluate the best practice)				Dpt relevant	Requirement level (minimum exigency of achieveing the best practice)		
formulaire explication							
Necessary investment and ROI				Result achieved			
Process or achievement (description texte, graphical explanation)							
Process or achievement (process in detail for realize the best practice for completing the best practice)				Who	When	Data backup	
Key success factor/ Comments (the items or the tips which must be done and pay attention)							
Best practice contact : Dpt-Name E-mail or Tél			Sponsor		PDP team suggestion		

Figure 16 : fiche de bonne pratique [15]

Pour <mesure et amélioration continue>, il existe un outil de valorisation professionnelle, autoévaluation des bonnes pratiques, c'est un outil basé sur Excel, il permet de mettre en évidence les plans d'amélioration à établir en mesurant les écarts entre les pratiques réelles de chaque département/agence et les pratiques du référentiel des bonnes pratiques, cet outil d'aide permet les utilisateurs d'identifier de manière automatique, rapide et simple les améliorations potentielles à réaliser.

La grille se présente sous forme d'un classeur Excel constitué de 4 feuilles différentes (Grille d'évaluation, Grille de cotation, Cartographie radar, Fiche d'alerte), toutes liées, en cherchant à donner un résultat rapide, simple et opérationnel aux utilisateurs. Elle est développée avec le principe d'une méthodologie de quatre étapes, lesquelles sont considérées comme clés pour réussir une bonne évaluation de la réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle à travers la mesure de l'attendu et du perçu.

Grille d'évaluation

La grille d'évaluation reprend les bonnes pratiques du référentiel créé précédemment. L'évaluation se fait selon quatre critères (faux, plutôt faux, plutôt vrai, vrai). L'utilisateur doit choisir la réponse correspondant à la référence considérée le critère d'évaluation désiré et enregistre le résultat. (Annexe2 : grille d'autodiagnostic de bonne pratique)

Grille de cotation

A chaque critère précédent correspond une cotation :

Vrai = 1 ; plutôt vrai = 0.7 ; plutôt faux = 0.3 ; faux = 0

Elle est volontairement asymétrique et valorise les progrès réalisés, chaque affirmation est affectée d'un coefficient de pondération permettant d'en distinguer l'importance relative au sein de la référence évaluée. (Annexe 3 : grille de cotation)

Cartographie radar

Cette feuille Excel permet de visualiser de manière claire, pratique et synthétique les résultats obtenus lors de l'évaluation. Cette représentation graphique va permettre à l'utilisateur d'identifier et le mettre en place les actions d'amélioration associées. L'interprétation de la cartographie radar va être réalisée en suivant une logique d'échelle de 0% à 100%.

Notons que lorsqu'une étape est non-applicable, la valeur affichée sur le graphique radar est de 0 % cependant il ne s'agit que de sa représentation, les réponses NA ne sont en aucun cas prises en compte dans les résultats de l'évaluation. (Annexe 4 : cartographie radar des bonnes pratiques)

Fiche d'alerte

Une fiche d'alerte est à votre disposition pour analyser les éventuels grands dysfonctionnements et proposer des solutions pour résoudre le problème.

Etape 3 et 4 : Déployer les bonnes pratiques à tous les acteurs concernés ; mesurer l'amélioration continue

Ces documents des bonnes pratiques caractérisés dans étape 2 sont utilisés par tous les acteurs concernés. C'est une mesure d'amélioration continue. Les acteurs concernés peuvent utiliser cet outil pour s'auto évaluer. Il y a une grille d'évaluation, la grille de cotation, la cartographie radar et fiche d'alerte pour mesurer et auto diagnostiquer leur performance de la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

L'équipe de projet a pour mission de recueillir les remarques transmis par des utilisateurs. Et la suite, nous étudions au cas par cas afin de trouver la meilleure pratique dans chaque activités, on met à jour le référentiel des bonnes pratiques et le niveau d'exigence associé et on déploie le nouveau référentiel aux acteurs. Cependant la bonne pratique est à améliorer continuellement, elle devient une référence de mesure sur la performance et l'efficacité opérationnelle.

3.3. Perspectives et améliorations proposés

3.3.1 Innovation

Amélioration des processus et innovation

Dans tous ces infos ci-dessus, on constate la mission principal de projet PDP aujourd'hui est la réduction des coûts. Tous les réalisations sont consolidé par le département finance, on utilise le processus existant pour améliorer la performance de l'entreprise, dans ce cas-là, on peut avoir le résultat très vite mais assez limite. Si on veut progresser et pérenniser l'amélioration continue, il faut qu'on optimise les processus de l'entreprise, implante le réseau Qualité dans le groupe, standardise le processus d'organisation, évite des gaspillages des ressources (humaines, processus, fonds), élimine les processus qui ont peu de valeur ajoutée et finalement certifie notre système de management de la qualité afin de l'amélioration continue de la performance, améliorer la satisfaction des clients et gagner la concurrence.

Les investissements de CMA CGM en RDI

Les investissements de CMA CGM en Recherche, développement et innovation (RDI) est une partie très importante pour le groupe, la fonction Recherche & Développement & Innovation se perçoit à travers l'ensemble de l'entreprise.

- Sur le plan d'opérationnel, la fonction RDI va améliorer l'efficacité opérationnelle lorsqu'il s'agit d'innovation de procédés. Pour autant, elle peut créer des contraintes supplémentaires quand il s'agit d'innovation de service.
- Sur le plan commercial, la RDI va permettre à l'entreprise de différencier son offre et de créer plus de valeur pour le client.
- Sur le plan financier, la fonction RDI représente d'abord un coût. Il s'agit d'un investissement dont les résultats seront aléatoires. En revanche, si l'innovation est une réussite, les recettes de l'entreprise seront plus élevées.

Par exemple, on exploite le programme de l'efficacité d'énergique pour optimiser la consommation d'énergie dans tous nos navires, on peut créer le système d'auto rationalisation des lignes transport maritime pour diminuer les gaspillages, on exploite le système de E-commerce pour faciliter les clients, optimiser la gestion de Booking, etc.

3.3.2. Différentiation de la clientèle

Le cumul de service peut créer la différence, l'enjeu de la différenciation client est alors de délivrer une expérience cohérente et différente pour augmenter la qualité perçue. CMA CGM est une entreprise de service, le cumul de service de transport maritime, fluvial et ferroviaire peut composer le service « porte à porte » afin d'être plus facile, plus pratique pour le client, on peut aussi offrir le forfait de volume, ou forfait de durée au client. Par exemple on vend un an de service, on vend 10,000 de TEU export de service ou si le client réserve 10 fois par notre service sur un an, on peut lui offrir une réduction de voyage. On peut aussi appliquer la concurrence intersectorielle, créer une plateforme d'information qui recueillir tous les informations des services maritime du monde pour aider au client de choisir le meilleur service (sois le plus vite, sois le moins cher, etc.), dans ce cas-là, le client nous connaît mieux et le service de CMA CGM peut être leur choix prioritaire. [16]

Conclusion

CMA CGM SA, ayant 35 ans de passion, le 3ème Groupe Mondial de Transport Maritime en Conteneurs et le N°1 français, propose aujourd'hui une offre de transport globale intégrant aussi bien le transport maritime, fluvial ou ferroviaire que la manutention portuaire ou la logistique terrestre. L'entreprise est toujours consciente de l'importance de la performance et l'amélioration continue de l'entreprise.

La réalisation des actions du projet plan de développement de progrès a permis une meilleure performance d'opérationnelle, de l'optimisation de l'efficacité des processus et un excellent résultat de réduction des coûts.

La participation du projet PDP m'a permis d'avoir une meilleure connaissance de l'entreprise et une appropriation des outils de management de la Qualité en traitant des problématiques diverses et concrètes, et a permis l'échange et le partage d'expériences et de connaissances dans le domaine Qualité, du réduction des coûts mais également dans l'ensemble des autres domaines liés au transport maritime.

Le stage d'amélioration de la performance au sein de CMA CGM SA me permet de mettre en pratiques des compétences et connaissances développées durant l'ensemble du cursus universitaire et plus particulièrement durant le premier semestre de ce master 2 Qualité et Performance dans les organisations de l'université de Technologie de Compiègne. Il m'a permis d'envisager de nombreuses perspectives professionnelles telles que la compétence de synthèse, la compétence de gestion des coûts, la compétence de l'animation et la fermeté de décision.

En conclusion, je souhaiterai vous présenter le proverbe le plus important de mon stage :

"We get brilliant results from average people managing brilliant processes. We observe that our competitors often get average results (or worse) from brilliant people managing broken processes."

-Toyota CEO

Tables des annexes

Annexe 1-carte de l'échéancier

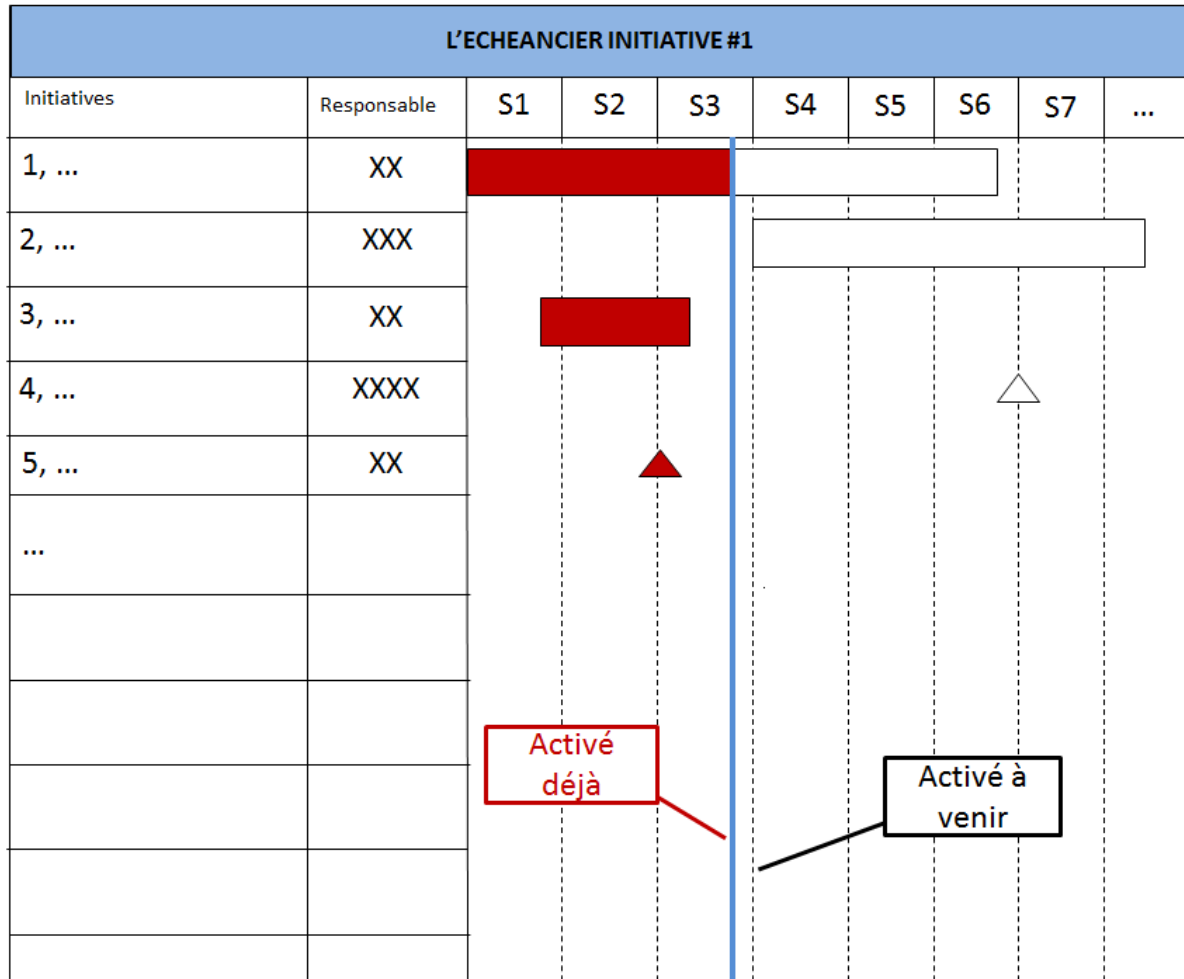


Figure 17 : carte de l'échéancier [15]

Annexe 2- grille d'autodiagnostic de bonne pratique

Grille d'autodiagnostic Bonnes Pratiques de Energy Efficiency (BPEE)					
Critères de réalisation	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai	réservé aux observations des évaluateurs
BPL1 : navigation					
La navigation doivent repondre aux exigence de blablaba...					
It should apply weather routing with CMA CGM navigation fleet-center or other provider			•		
It should checke at regularly and in time speed instructions with line			•		
It should adjusting trim to get better performances				•	the main goals to make even keel for pacific passage
It should check auto-pilot governor to limit zigzagine			•		
It should share operationnal informations between C/E, Cpt& C/O in order to be coherent on energy saving				•	Only when info from Agencies available, C/E is informed about speed plan and ETA
BPL2 : Cargo					
il existe une description et une gestion de maintenance pour les cargos en bateau...					
It should limit ballast in order to avoid transporting water, anticipating loadingplan with shipplanner			•		
It should optimize ballast management to limit pumps use				•	Fill up/transfer ballast by Gravity where it possible
It should always adapt venting of cargo holds to local climate & cargo loaded			•		
Cargo reefer's insulation should be checked and keep in good condition by shore service			•		

Figure 18 : grille d'autodiagnostic de bonne pratique [15]

Annexe 3 - grille de cotation

Calcul automatique :

- **Cotation de l'estimation : valorise les actions amenant du progrès**
 - faux = 0 plutôt faux = 0,3 plutôt vrai = 0,7 vrai = 1 NA = 0
- **Pondération : suivant l'estimation de l'importance des items**
 - somme Σ des pondération sur les items = 1
- **Scores calculés : toujours entre [0, 1] => comparaison possible entre évaluations**
 - Score de l'item : cotation x pondération
 - Score de la référence : somme [cotation x pondération]

GRILLE DE COTATION							
	Cotation					pondération	note
	0	0,3	0,7	1	NA		
BPEE1							0,805
It should apply weather routing with CMA CGM navigation fleet-center or other provider			0,7			0,1	0,07
It should check at regularly and in time speed instructions with line			0,7			0,3	0,21
It should adjusting trim to get better performances				1		0,25	0,25
It should check auto-pilot governor to limit zigzag line			0,7			0,25	0,175
It should share operationnal informations between C/E, Cpt& C/O in order to be coherent on energy saving				1		0,1	0,1
BPEE2							0,7
BPEE3							0,7
At sea, all useless auxiliaries should be switch off			0,7			0,2	0,14
At port, all useless/redondant auxiliaries to be switch off			0,7			0,2	0,14
It should optimize air condition management, no excessive heat, no excessive cooling, respect the confort			0,7			0,1	0,07
The temperature should be difference between outside & inside, use air recirculation			0,7			0,1	0,07
The steam savings, reduce mean pressure to 5-6 bars, avoid heating simultaneously too many HFO tanks...			0,7			0,2	0,14
It should always shut off BOW THRUSTER when not necessary			0,7			0,1	0,07
It should always shut off CRANES & deck auxiliaries when not necessary			0,7			0,1	0,07
NOTE TOTALE OBTENU POUR L'ENSEMBLE des BP							73,50%

NA= non applicable

faux → vrai

$\Sigma = 1$

Figure 19 : grille de cotation [15]

Annexe 4 - cartographie radar des bonnes pratiques

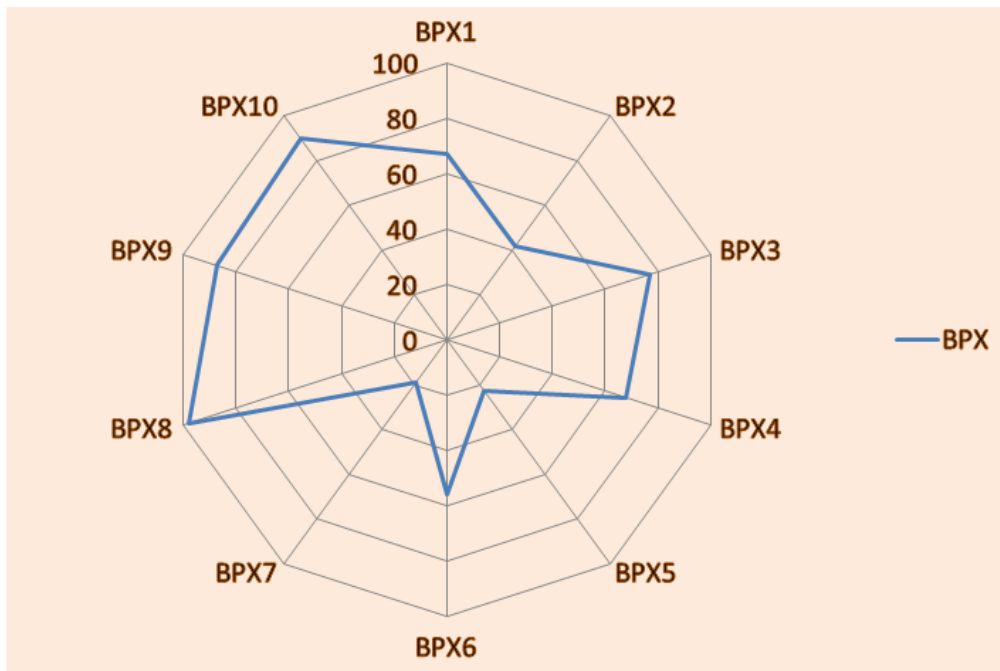


Figure 20 : cartographie radar des bonnes pratiques [15]

Bibliographie

- [1] « Groupe CMA CGM, un transporteur global », CMA CGM, consulté en avril 2013, disponible sur <http://www.cma-cgm.fr/Default.aspx> ,
- [2] « Des filiales expertes sur terre comme sur mer », CMA CGM, consulté en avril 2013, disponible sur <http://www.cma-cgm.fr/Default.aspx> ,
- [3] « Développement du transport maritime », Wikipédia (2013, Février, 3), consulté en avril 2013, disponible sur http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_du_transport_maritime
- [4] « Développement du transport maritime », Wikipédia (2013, Février, 3), consulté en avril 2013, disponible sur http://fr.wikipedia.org/wiki/Transport_maritime
- [5] « L'Etude sur les transports maritimes constate un recul de la concurrence au sein du transport maritime de ligne et met l'accent sur la durabilité écologique et la résilience face au changement climatique », CNUCED, publié le 04/12/2012 disponible sur <http://unctad.org/fr/Pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=111>
- [6] « Fret maritime : l'affrètement mis à mal par la crise mondiale », Françoise Foucher, publié le 22/04/2013, disponible sur <http://www.revue-alimentation-animale.fr/entreprisesmarches/fret-maritime-laffretement-mis-a-mal-par-la-crise-mondiale/>
- [7] « Analyse de la conjoncture économique : le transport maritime », Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, publié le 1^{er} semestre 2012, disponible sur <http://www.developpement-durable.gouv.fr/>
- [8] « Le transport maritime », assistance scolaire personnalisée, consulté en mai 2013, disponible sur http://www.assistancescolaire.com/eleve/4e/geographie/reviser-une-notion/le-transport-maritime-4_geo_06
- [9] G.FARGES, « planification, dynamique, stratégique », Master QPO UTC, 2012
- [10] J.P.CALISTE, « le Lean management, six sigma, Lean six sigma », Master QPO UTC, 2012
- [11] Norme, « NF ISO 21500, Octobre 2012, lignes directrices sur le management de projet », Afnor, publié le 26, octobre 2012, disponible sur <http://www.afnor.org/>
- [13]G.FARGES, « management de projet ISO 21500 », Master QPO UTC, 2012

[12] « guide des bonnes pratiques biomédical en établissement de santé », G.FARGES, G.WAHART, J.M.DENAX, H.METAYER, publié le novembre 2002, disponible sur http://www.utc.fr/~farges/bonnes_pratiques/bpb.htm

[13] « objectifs et indicateurs SMART », Wikipédia, (15/03/2013), disponible sur http://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_et_indicateurs_SMART

[14]G.FARGES, « démarche qualité professionnelle : bonne pratique de l'ingénierie biomédical en établissement de santé » , Master QPO UTC, 2012

[15] WU Jian, « amélioration de la performance et la réduction des coûts », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2013, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°268, juin 2013

[16] « Client-Specific Differentiation », Michael W. McLaughlin, consulté en juin 2013, disponible sur <http://mindshareconsulting.com/client-specific-differentiation/>

[17] P.BEN AROUS, « présentation PDP 2013-2015 ».CMA CGM-HO-Improvement Plan, 21/11/2012

[18]P.BEN AROUS, « THRUSTER 2013 – 2015 OBJECTIVES & ORGANIZATION », CMA CGM-HO-Improvement Plan, 02/10/2012

[19]Alpha Liner, CMA CGM analysis, Marine money Humbuger, « CMA CGM: PAST, PRESENT and FUTURE », 21/02/2013, disponible sur <http://www.marinemoney.com/>

Tables des illustrations

Figure 1 : diagramme de classement mondiale en capacité et parts de marché.....	5
Figure 2 : les chiffres clés CMA CGM en 2012.....	7
Figure 3 : QQQQCP.....	9
Figure 4 : représentation de la PDS (schéma personnel).....	10
Figure 5 : processus exploité d'ISO 21500.....	14
Figure 6 : l'organigramme du projet.....	15
Figure 7 : l'arbre des initiatives de projet.....	17
Figure 8 : fiche d'initiative.....	18
Figure 9 : organisation de la direction du projet.....	19
Figure 10 : carte de rapport mensuel.....	20
Figure 11: tableau de bord.....	21
Figure 12 : l'organigramme de projet PDP.....	22
Figure 13 : processus des bonnes pratiques.....	24
Figure 14 : fiche d'évaluation de l'importance et la maîtrise des activités.....	25
Figure 15 : répartition des tâches.....	26
Figure 16 : fiche des bonnes pratiques.....	27
Figure 17 : carte de l'échéancier.....	31
Figure 18 : grille d'autodiagnostic des bonnes pratiques.....	32
Figure 19 : grille de cotation.....	33
Figure 20 : cartographie radar des bonnes pratiques.....	34