

Diplôme national de Master en Sciences
Humaines et Sociales mention Sciences de
l'Information et des Bibliothèques spécialité
Publication numérique

**Comment introduire la culture
documentaire pour stabiliser le
knowledge management au sein d'un
service d'ingénieurs d'étude d'un
prestataire français de référence ?**

Auteur

François DONZEL

Sous la direction de Benoit EPRON
Maitre de conférence – ENSSIB

Remerciements

J'aimerais remercier, ici, tout d'abord mes deux tuteurs de stage : M. Christophe COTTY et Mme Dominique PETIT, pour leurs conseils et leur patience malgré les nombreuses sollicitations répétées dues à mes premiers pas dans ce nouveau milieu professionnel. Je leur suis redevable pour leur écoute compréhensive et pour cette occasion d'entrer dans le monde professionnel

Merci à M. Cédric PARIS et l'ensemble du service de la DPL de STEF pour leurs bon accueil sur ce stage de six mois qui va se muer en une collaboration prolongée de six mois supplémentaires et l'occasion pour moi de continuer d'apprendre à leur contact et de porter des propositions dans le milieu professionnel exigeant qu'est la prestation logistique et la direction métiers.

Merci à mon tuteur pédagogique M. Benoit EPRON pour ses conseils et la prise de recul qu'il m'a permise avant de me lancer dans cette rédaction.

Merci à M. Stéphane ESCOLANO pour sa relecture professionnelle et ses remarques.

Merci à Mlle Florence DOMIS, pour son regard critique et sa volonté farouche de me soutenir qui n'a jamais défailli et m'a permis d'aller au bout de ce travail.

Résumé : *Conduire le knowledge management en entreprise passe par différents types de démarche, de la compréhension du quotidien de l'entreprise, la justification économique du KM jusqu' à son effective mise en place sous forme documentaire ou relationnel. Ce mémoire détaille une démarche de KM documentaire reposant sur des livrables avec en lien, un intranet pouvant perpétuer notre action. A des moments-clé, on a fait appel à des concepts documentaire comme les mots-clés et les mind-map ce qui a permis de renouveler l'élan de notre démarche.*

Descripteurs : Approche heuristique - Base de connaissances - Documentation - Gestion information – Intranet - Indexation humaine- Organisation connaissance - Organisation entreprise - Production connaissance

Abstract: *As a knowledge manager, a large choice of tools is available when conducting our knowledge management strategy in enterprises. That dissertation describes our use of interviews, min-map, intranet development and keywords to gain momentum and convey our project to improve and a specialized service from a knowledge crisis. We also give advices on knowledge management's explanation in a project and how obtain commitment from employees.*

Keywords: Documentation - Enterprise organization - Human indexing - Information management - Heuristic approach - Intranet - Knowledge base - Knowledge organization - Knowledge production

Droits d'auteurs

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.
--

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION	9
1 L'INTÉRÊT ET LA PROBLÉMATIQUE DU KM POUR LE GROUPE STEF	13
1.1 La DPL et les exploitations de STEF-Logistique	16
1.1.1 <i>Les problématiques de la relation entre les exploitations logistiques et la DPL et le défi du nouvel intranet</i>	19
1.1.2 <i>L'organisation du service de la DPL</i>	21
1.1.3 <i>Le déroulement du stage pour mener la gestion de connaissance et la nécessité d'implanter une culture documentaire</i>	24
1.2 Les profils types des chefs de projet DPL	26
1.2.1 <i>Diagnostic sur la gestion de la connaissance à la DPL</i>	27
1.2.2 <i>L'outil DPL : l'unité de connaissance nécessaire aux arrivants dans le service</i>	29
1.2.3 <i>De la démarche KM documentaire au changement pragmatique espéré chez les chefs de projet</i>	31
2 L'IMPLANTATION DE LA CULTURE DOCUMENTAIRE	35
2.1 bâtir sur l'existant et trouver un langage commun	37
2.1.1 <i>La notion de mots-clés comme moyen de réflexion et d'accès aux outils DPL</i>	38
2.1.2 <i>L'outil-clé pour dialoguer : la mind map</i>	40
2.2 les futures animations à mettre en place pour la poursuite du knowledge management à la DPL	42
2.2.1 <i>Profiter de l'organisation en processus pour la méthode REX</i>	43
2.2.2 <i>Les répertoires réseau de la DPL à évaluer, entretenir et préserver.</i>	45
3 LE PROJET DU NOUVEL INTRANET COMME GARANT DU CHANGEMENT DOCUMENTAIRE	49
3.1 le contexte du recueil de besoins	50
3.1.1 <i>Les 4 types de contenus</i>	52
3.1.2 <i>L'animation de l'intranet et la focalisation sur les accès</i>	53
3.2 L'intranet comme rappel concret de la culture documentaire ..	57
3.2.1 <i>L'intranet comme garant de la stabilité des connaissances</i>	59
3.2.2 <i>L'utilisation du Workflow pour réaliser le dialogue entre REFE et les chefs de projet</i>	60
3.2.3 <i>Craintes et limites sur le nouvel intranet</i>	62
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	67

TABLE DES ANNEXES	69
GLOSSAIRE	95
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	97

Sigles et abréviations

L'ensemble des sigles sont signalés par une étoile à leur première apparition dans le texte

ADBS : Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation

APEX : Processus d'amélioration des performances d'exploitation

COPIL : Comité de pilotage

COPROJ : Comité de projet

DPL : Direction Prestation Logistique

FAQ : Foire aux questions

KM : Knowledge Management ou gestion de connaissances

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

IAA : Industriel Agro-Alimentaire

INAO : Processus d'Ingénierie et Appel d'Offre

MOAI : Maitrise d'Ouvrage et Informatique

PERF : Processus de Performance

PILO : Processus de Pilotage

RAP : Responsable d'amélioration continu

REFE : Processus de Référentiel

REX : Responsable d'Exploitation

RH : Ressource Humaine

RHF : Restauration Hors –Foyer

ROI : Version anglaise de « Retour sur investissement » → return on investment

TMS : Transport management system ou logiciel de gestion de transports

WMS : Warehouse management system ou logiciel de gestion d'entrepôts

INTRODUCTION

L'économie actuelle avec l'explosion du web et l'avènement du secteur des services dit « tertiaires » est actuellement basée sur la valorisation majoritaire de l'immatériel. Les entreprises, dans un environnement toujours changeant et soumis au poids de plus en plus présent de l'opinion, sont sommées de connaître leurs forces et de les mettre en avant.

Les avantages concurrentiels majeurs sécurisés aujourd'hui par les entreprises reposent sur l'efficacité de leur communication, la maîtrise de leurs brevets et de leurs spécificités et leur capacité à fédérer un groupe de consommateurs autour d'un produit identifiable. Ces actifs « intangibles » se traduisent en bénéfices d'image, en capitalisation de savoir-faire et ne sont rentables que lorsqu'ils sont connus et maîtrisés.

Ceci est en opposition avec l'économie industrielle dite « secondaire » dont les actifs matériels sont mesurables et chiffrables en termes de production et de vente. Les sociétés de prestation se doivent de satisfaire leurs clients et en ce sens déploient de nombreux processus pour capitaliser sur ces valeurs immatérielles et gagner en efficacité.

Néanmoins la reconnaissance par une partie des entreprises de l'intérêt de ce profil de « gestionnaire de l'information » n'est pas établie et clairement comprise par ses dirigeants. Aux côtés d'autres corps de métiers spécialisés et indispensables aujourd'hui aux grands groupes comme la communication et l'informatique, le gestionnaire de l'information doit mener une sensibilisation aux problématiques d'organisation documentaire et de l'information pour l'entreprise et lier les objectifs de sa profession aux objectifs de rentabilité de l'entreprise l'accueillant.

L'association des professionnels de l'information et de la documentation* (ADBS) oriente son action autour de la promotion des métiers de la documentation et entend aider ses adhérents à développer leur employabilité.

Au sein de sa carte interactive des métiers 2013¹, le « knowledge manager », anglicisme pour « gestionnaire de connaissance », est la personne qui va

¹ Disponible sur : <http://www.adbs.fr/carte-metiers-adbs-2013-132079.htm>.

« contribuer à la création de valeur par la capitalisation et le partage des connaissances ». Le Knowledge Management* (KM) est rentré dans les problématiques importantes à gérer pour les entreprises de plus en plus élargies géographiquement, reposant sur des réseaux de plus en plus développés et voulant arriver à un succès économique fruit d'une performance partagée et commune.

Cette problématique de capitalisation se trouve être la porte d'accès pour le diplômé gestionnaire de l'information au milieu d'entreprises même anciennes, aux cœurs de métiers assurés et se sentant non remis en cause par le macro-environnement de l'ère numérique. Ce professionnel apporte un ensemble de compétences et une véritable culture de l'information et de la documentation dans un milieu en interrogation sur ce qui fait ses forces.

Au sein du groupe STEF, le leader européen du transport et de la logistique sous température dirigée, les chefs de projets travaillant à Direction de la Prestation Logistique* (DPL) ont pris conscience de l'enjeu du KM et entendent améliorer leurs pratiques pour mieux maîtriser ce qui fait leurs forces.

C'est dans le cadre de mon stage de fin d'études de professionnel de l'information au sein de la DPL que j'ai eu à assumer la conduite d'un projet porté sur la publication des connaissances de la DPL au sein de leur nouvel intranet en construction².

La culture documentaire englobe les processus de formalisation, de gestion et de traitement intellectuel pertinent de l'information. Elle prend le temps d'une réflexion nécessaire pour une bonne organisation documentaire. La DPL est un service support devant aider l'activité logistique au jour le jour, mais également analyser et optimiser la pratique sur le terrain, elle est donc créatrice de documentation.

Cette capacité de retrait et d'analyse du service ne lui a pas permis pour autant, une bonne gestion de son savoir passé et il se retrouve aujourd'hui dans une « zone de risque » de perte de connaissances et donc, en besoin de recensement et de classification de ses connaissances pour les communiquer de manière adaptée aux personnes sur le terrain des exploitations logistiques.

² Cf annexe n°1, la fiche de stage formulé par la DPL p.71

Notre réponse, une fois la bonne compréhension de l'aspect problématique du KM pour STEF et la DPL atteinte, a été de mobiliser certains concepts documentaires pour essayer de justifier et d'enrichir le KM attendu par la DPL.

Celle-ci a déjà des atouts dans cette démarche qui nous ont appuyé et est animée par des séries de rencontres présentant les projets nous permettant d'exposer nos analyses et de justifier le KM et les différentes notions documentaires nouvelles pour le service. Parallèlement à ce processus, la construction du nouvel intranet « MYSTEF » va nous permettre de disposer d'un outil de communication personnalisable.

Même si le KM est une conduite du changement difficile au sein d'une organisation tendue par son quotidien et la gestion de son temps, car appelée brusquement à s'analyser pour mieux s'améliorer, certaines pratiques documentaires demandant un temps de réflexion vont aider notre démarche de au KM et pour pouvoir le perpétuer au sein de l'entreprise.

1 L'INTÉRÊT ET LA PROBLÉMATIQUE DU KM POUR LE GROUPE STEF

Quelle que soit, l'entreprise cible de la mise en place du KM³, il est toujours influencé et parfois en confrontation avec l'histoire et les valeurs de l'organisation en laquelle il s'implante. Le groupe STEF est tributaire de 70 ans d'histoire faite de changement, d'expansion et d'évolution jusqu'à sa forme actuelle de leader européen de la prestation du transport et de la logistique du froid.⁴ Il est donc nécessaire de procéder à une double histoire à la fois du concept de la gestion des connaissances de son évolution presque vingt années après les travaux fondateurs d'Ikujiro Nonaka⁵, et de celle du groupe STEF et cette organisation très particulière que forme le service de la DPL au sein de ce groupe.

La gestion de connaissance décrite dans les travaux de Nonaka⁶ avait pour enjeu fondateur de comprendre un processus :

« La capacité d'une entreprise dans son ensemble à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes. »

Une organisation possède une capacité à apprendre et à s'améliorer dans sa façon naturelle de fonctionner si elle analyse les différents processus qui la parcourent et le savoir qui prend forme dans son activité de tous les jours. La matrice⁷ de Nonaka et ses assistants expose la capacité des individus à créer de nouveaux savoirs grâce à des interactions répétées entre tous les niveaux de leur organisation.

Les salariés et cadres sont recrutés pour leurs compétences formant un savoir dit « explicite », empirique et avec un savoir-faire mesurable du niveau de professionnel débutant à expert. À ce savoir explicite, l'individu ajoute ses valeurs et ses convictions plus difficilement transmissibles, mais sources de son dynamisme et de sa spécificité.

³ Les intitulés « KM » et « gestion des connaissances » désignent dans l'esprit du rédacteur de ce mémoire, le même objet et doit être compris indifféremment.

⁴ Cf annexe n°2 p.72

⁵ L'explication des travaux d'Ikujiro Nonaka sur l'ensemble de cette première partie est basée sur le chapitre n°4 de la référence : D. Autissier, *Conduite du changement : concept-clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Dunod, 2010, p. 43 – 50.

⁶ Citation issue de la référence : I. Nonaka, H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Boeck Universités, 1997, p.21

⁷ Pour plus de détail et explication des processus de création de la connaissance, se référer à l'annexe n°3 : Matrice et processus de Nonaka p 74

Occuper un poste au quotidien, c'est prendre l'habitude de l'occuper, gagner en familiarité, gagner en expérience, en « façon de faire » sans forcément avoir conscience de notre façon spécifique de traiter notre travail au jour le jour. Cette « habitude » constitue des connaissances parfois inconscientes dites « tacites » par Nonaka qui explique ainsi qu'avec le départ d'une personne, l'organisation perd une ressource bien plus grande que les compétences mesurables explicitement.

Cette distinction entre savoir tacite et savoir explicite empêche la réduction du savoir de l'entreprise à la somme de compétences formalisées interchangeables de ses différents salariés. L'entreprise peut être considérée comme « apprenante » par Nonaka, car elle possède une capacité d'analyse envers elle-même pour formaliser le savoir tacite et ainsi mieux maîtriser l'ensemble des processus qui animent son cœur de métier et sa production. L'entreprise peut ainsi trouver dans l'animation d'interactions entre individus, la formalisation de « façons de faire » et dans l'encadrement d'un savoir collectif, une manière de s'améliorer et gagner en efficacité, entraînant l'obtention de valeur réelle et monétaire.

Cette animation doit être menée par l'ensemble de l'organisation et un des points-clés de l'analyse de Nonaka⁸ est de montrer que cette animation ne s'inscrit pas dans une relation hiérarchique haut-bas du dirigeant recueillant la connaissance de l'employé, ou bas-haut de l'employé faisant remonter ces connaissances. Les personnes centrales du Km vont être :

« Les managers intermédiaires au véritable centre du management des connaissances, les positionnant à l'intersection entre les flux verticaux et horizontaux d'informations dans l'entreprise »

Point-clé dans notre raisonnement puisque la DPL est un service support situé entre le terrain des entrepôts logistiques et la direction de STEF logistique voulant satisfaire les clients externes. Notre démarche va clairement porter sur les personnes à l'intersection du métier et des attentes hiérarchiques.

Le KM propose donc d'essayer de formaliser cette connaissance interne soit par le document, soit par l'animation et le partage de connaissance au sein d'un groupe d'individus dans le but de stabiliser l'entreprise dans ses pratiques et de sécuriser un avantage compétitif avec ses rivaux.

⁸ Citation ci-dessous issue de la référence : I. Nonaka, H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Boeck Universités, 1997, p.148.

Dans les années 2000, le KM a connu une montée en puissance et un engouement dans les problématiques managériales ainsi qu'un certain nombre très important d'échecs de projets sans valeur réelle obtenue pour les entreprises.

Selon Jean-Yves PRAX⁹, le problème du KM est la difficulté à prévoir son retour sur investissement* (ROI) pour l'importance de la participation demandée de la part de l'organisation.

Le KM peut exiger de façon non exclusive des outils informatiques qu'il faut choisir de mettre en place, déployer et insérer dans les habitudes de travail des employés, ou encore une série d'événements comme des séminaires ou encore du temps d'étude et de rédaction pour formaliser des bonnes pratiques.

L'ensemble de ces moyens diversifiés va exiger du temps et des ressources qui ne seront pas consacrés au cœur de métier de l'entreprise. Si bien que la gestion de connaissance, en raison de la turbulence du contexte macro-économique, n'est jamais une priorité. Tout knowledge manager doit obtenir la participation franche de l'organisation qui le sollicite et sait que la médiation de sa démarche et sa justification reste le préalable à tout succès. En somme selon Jean-Yves PRAX¹⁰ :

« Le Knowledge Management n'y échappe pas : tous les dirigeants [...] le placent comme une attente stratégique majeure... mais demain matin, concrètement, il y a toujours d'autres choses plus urgentes à régler. »

Pour STEF, il est facile de citer deux exemples. En mars 2013 a eu lieu le scandale alimentaire du « horsegate¹¹ » entraînant une baisse de la consommation alimentaire de viande surgelée et demandant de la part de STEF le maximum de traçabilité et d'informations sur les flux de ses marchandises pour rassurer ses clients Grande Moyenne Surface (GMS). Ces derniers voyant leurs propres consommateurs demander plus d'informations sur les aliments consommés. Au prochain octobre 2013, « l'écotaxe » forcera STEF-transport à équiper l'ensemble de ses véhicules de capteurs de calculs et sera synonyme d'une taxe monétaire sur

⁹ Mr Prax développe ce point problématique dans le point « syndrome du retour sur investissement » in : J-Y. PRAX, *Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseaux les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod, 2012, p.12.

¹⁰ Ibid.

¹¹ En mars 2013, un scandale alimentaire s'est déclenché en France quand une série de plats de viande surgelée a été retirée de la vente, car contenant de la viande de cheval au lieu de contenir de la viande de bœuf mettant en avant un manque de traçabilité des ingrédients sur le marché. Ce scandale dit du « Horsegate » a entraîné une baisse de la consommation de plats alimentaires pré-conditionnés dont l'opinion se méfiait.

l'ensemble des trajets sur les routes nationales parcourus par les véhicules de l'entreprise.

Ces deux évènements certes irréguliers et liés à l'actualité économique et politique sont bien plus faciles à gérer pour l'entreprise, car pleinement quantifiables en terme de baisse de consommation sur un type de produit localisé ou de kilomètres parcourus multipliés par une taxe, qu'une démarche de KM. Ce qui explique que la majorité des démarches de KM soit entreprise lorsqu'une crise de connaissance profonde et violente advient dans l'organisation comme vont clairement l'indiquer les points suivants qui posent le cadre du stage.

1.1 LA DPL ET LES EXPLOITATIONS DE STEF-LOGISTIQUE

Le groupe STEF se distingue au sein des entreprises françaises par une place de leader européen dans ses deux prestations : la logistique et le transport de flux alimentaire sous température contrôlée mais aussi par ses 70 ans d'histoire. Le groupe STEF s'est rassemblé sous un seul nom lors de janvier 2012 au terme d'un long processus d'évolution. STEF affiche un chiffre d'affaires en 2012 de 2502 millions d'euros et regroupe en son sein quatre grands secteurs opérationnels : transport, logistique, international et maritime méridionale auxquels viennent s'ajouter deux pôles d'expertise : l'immobilier et le système d'information. S'il n'est pas nécessaire de les détailler, néanmoins on s'arrêtera sur les suivants pour bien comprendre l'importance de l'activité du groupe :

- Le pôle STEF-logistique gère les entrepôts et les dossiers clients de la GMS, de la Restauration Hors Foyer (RHF) ou d'Industriels Agro-Alimentaires (IAA). C'est en son sein qu'opère la DPL en tant que direction métiers et pôle d'études permettant le chiffrage des appels d'offres pour des clients GMS comme Carrefour, Auchan, Picard, KFC, Subway dans la restauration rapide hors foyer et leur bonne prise en charge par le réseau d'entrepôts existants. Une exploitation logistique est un entrepôt stockant les produits des fournisseurs et les répartit entre les différentes commandes destinées aux points de vente. Par exemple, les fournisseurs livrent l'entrepôt qui va préparer la marchandise en fonctions des commandes passés par les magasins Carrefour.

On reçoit ainsi une palette d'un seul produit (ex : les saucisses de Morteau, produit laitier, etc) et on la divise en différents sous-lots de moindres importances parfois allant jusqu'à une seule unité, on parle alors de préparation picking picking¹².

C'est une palette reconditionnée de plusieurs produits qui repart de l'exploitation logistique. Lors de ce processus, il est parfois nécessaire de stocker certains produits, on parle alors de « Flux stocké ». Quand le produit doit arriver le matin et repartir dans la journée sans arrêt, on parle alors de « Flux tendu ». L'ensemble de ce flux, de la production du produit à son arrivée en point de vente, forme ce que l'on appelle la Supply chain¹³. Sa maîtrise est donc la prestation de STEF-Logistique qui dispose des moyens suivants :

- 3400 collaborateurs.
 - 2 894 000 m³ d'entrepôts sous température négative et 1 467 000 m³ en produits frais et à température ambiante.
 - Une personnalisation des dossiers clients très forte avec intégration dans les entrepôts et prise en charge de l'interaction avec les Systèmes d'Information (SI) client par un dialogue constant par EDI¹⁴ avec le Warehouse Management System *» (WMS) de STEF.
 - Un service DPL orienté métiers dédié à l'optimisation des solutions pour les clients et les exploitations.
- Le pôle Systèmes d'information, STEF Information et Technologie est en charge de tous les outils informatiques du groupe. Notamment le WMS qui répertorie tous les colis et palettes entrant dans les exploitations et comment ces éléments sont reconditionnés.

Ce progiciel a été développé en interne depuis plus de 15 ans et permet aujourd'hui de modéliser toutes les démarches métiers, d'être garant du suivi de chaque produit traité et donne l'assurance d'honorer toutes les commandes

¹² Voir glossaire p. [95](#)

¹³ Voir glossaire p. [95](#)

¹⁴ Voir glossaire p. [95](#)

de façon qualitative avec de multiples sécurités et validations. Le WMS est complété sur la partie transport par un « Transport Management System *» (TMS) dont l'activité est de suivre l'ensemble du transport effectué avec le même niveau de sérieux. Le WMS constitue un élément central des exploitations logistiques et toutes ne disposent pas de la même version déployée à des moments différents dans le temps si elles ne fonctionnent pas sans cet outil pour une minorité d'entre elles.

La DPL dispose d'une équipe de 3 personnes constituant le pôle Maîtrise Ouvrage informatique (MOAI) ou maîtrise d'ouvrage informatique entièrement dédié à la bonne gestion et à l'utilisation métier du WMS là où le pôle STEF-IT sera en charge de son évolution et de sa maintenance. La majeure partie des chefs de projets doivent connaître ce progiciel interne qui régule véritablement la vie des sites logistiques et les flux les traversant. STEF-IT est aussi en charge de la migration de l'ancien intranet sous la technologie SharePoint et une grande partie de l'activité du stage qui a donné lieu à ce mémoire a été d'organiser les échanges entre la DPL et les développeurs du nouvel intranet de STEF-IT.

- Le pôle Transport France repose sur un réseau d'agences régionales organisant le transport en camion réfrigéré ou à température ambiante de produits frais entre des plates-formes de livraison. Chaque agence doit s'organiser pour gérer sa région et ses livraisons, mais dépend des autres agences pour lui faire parvenir les marchandises. Cette organisation crée une culture d'entreprise un peu différente de celle de la partie « Logistique ». La partie transport regroupe également le transport et la prestation de préparation des produits de la mer. Quelques chiffres :
 - 8600 collaborateurs,
 - 79 sites,
 - 7,6 millions de tonnes de produits alimentaires à l'année soit 30000 tonnes par jour vers 54 000 points de livraisons

Le groupe STEF est en permanente expansion par l'assimilation de ses concurrents logistique et transport qui lui permet d'étendre ses réseaux d'exploitation avec de nouvelles infrastructures préexistantes. Ces assimilations constituent une culture d'entreprise particulière, uni dans sa communication, hétérogène dans ses pratiques.

Au niveau managérial, l'unité du groupe est forte, mais nombre de cadres proviennent d'horizons différents : concurrents assimilés, parcours « pépinière » de l'entreprise, anciens. Sur le terrain des exploitations, nombre de collaborateurs se souviennent de leur ancienne entreprise ce qui rallonge le temps d'assimilation dans la culture du groupe STEF.

Chaque directeur d'exploitations est laissé libre de gérer son exploitation à condition de ne pas dépasser son budget et de maintenir sa qualité de service pour sécuriser les dossiers clients qu'il possède. Le groupe ne l'oblige pas à faire appel à la DPL.

La DPL en tant que direction métiers logistique intervient en tant que support et cherche à harmoniser les pratiques pour maintenir et améliorer un niveau de qualité. Ce qui est toujours visé, malgré les diversités que nous venons d'évoquer, est la satisfaction du client sur les prestations fournies et la sécurisation de futurs dossiers.

1.1.1 Les problématiques de la relation entre les exploitations logistiques et la DPL et le défi du nouvel intranet

Historiquement, la DPL¹⁵ a eu pour but d'être le service support des exploitations, répondant aux appels d'offres client et aidant ensuite à la mise en performance des entrepôts logistiques.

La réception d'un client GMS comme Carrefour se fait d'abord par le chiffrage de son appel d'offres de prestation par la DPL, le recueil de telles offres et la négociation étant opérée ensuite par la partie commerce de STEF-logistique. L'ingénieur d'étude¹⁶ intervient par la suite sur le site même, parfois en groupe pour que le flux de produits du client soit bien traité et intègre sereinement l'activité du site. Tout démarrage d'un entrepôt avec ses premiers dossiers ou

¹⁵ Cf Annexe n°4 p. 75 pour l'organisation de la DPL et 5 p.78 En se référant à cette annexe on peut effectuer une comparaison avec l'organisation actuelle décrite ci-dessous du service. Actuellement de nombreux chefs de projets DPL continuent de travailler dans l'esprit de ces missions passées qu'il paraît pertinent de proposer.

¹⁶ Ingénieurs d'étude tout comme chef de projet DPL désignent indifféremment un membre de la DPL. Chacun de ces membres ayant à avoir une intervention sur le terrain et également une activité d'analyste d'appels d'offres au sein du service.

entrée d'un client majeur comme Cora (responsable hypermarché) ou Carrefour se fait avec un renfort et un surplus d'activité très poussés¹⁷.

Dans les faits, si le groupe s'est recentré autour d'un seul nom en janvier 2012, son fonctionnement reste pourtant hétérogène d'une exploitation à l'autre ce qui donne lieu à une multitude de problématiques d'ordres très différents. Une bonne pratique et un équipement de manutention convenant à un site peuvent très bien ne pas être adaptés à un autre.

C'est là, le départ d'une série de perceptions négatives de la DPL par le terrain. La DPL en tant que porteur de méthodes de travail harmonisées se place parfois en défaut d'un site particulier et le terrain ne perçoit pas l'utilité immédiate de solutions proposées sur la spécificité de son site qui peut marcher pleinement sans ces éléments. On retrouvera la réputation de l'analyste dans sa tour d'ivoire, les casquettes de gendarmes venant de la direction pour évaluer l'exploitation, l'intervenant extérieur éloigné de la réalité d'un terrain où les responsables d'activité effectuent des plages de travail très étendues et intenses. Ces différentes représentations ressortent dans le vécu des chefs de projet appelés à se rendre sur le terrain et la notion que la majorité des exploitants ne savent pas ce que fait la DPL et quelle aide elle peut apporter, est clairement présente et partagée au sein du service et ressentie plus intensément par ces jeunes membres.

L'intranet logistique maintenu jusqu'à présent par la DPL tentait de rapprocher information utile pour les exploitants et description du fonctionnement interne et de l'action du service. Cet intranet n'était plus animé et actif et présentait un taux de consultation très faible. Le projet du groupe de migrer de cet ancien intranet très lent vers un nouvel intranet utilisant la technologie Microsoft Sharepoint, offre à la DPL l'occasion de communiquer de façon plus claire sur son activité, d'autant plus qu'elle s'est réorganisée considérablement début 2013. Mener le projet de cette migration et assurer le dialogue entre besoins de la DPL et capacité de développement de STEF-IT constituent les premiers enjeux de ce stage auquel viendra s'ajouter un aspect « gestion des connaissances » créé, lui, par une réorganisation profonde du service et un renouvellement d'une partie de ses membres.

¹⁷ Il n'est pas rare que tel démarrage de tel dossier s'accompagne pour les équipes de la nécessité de faire des journées très longues pour mettre en route les équipes. On peut même recenser un cas d'un chef de projet DPL ayant effectué 50h de présence en une semaine sur un démarrage d'exploitation, distribuées entre différentes tâches, du management à la préparation de palette de marchandises physiques.

1.1.2 L'organisation du service de la DPL

Le service DPL est aujourd'hui organisé en 4 grands pôles dédiés au support de l'activité métiers « Logistique » :

- La partie « **Pilotage projet** » (6 personnes) qui conduit tous les projets majeurs de STEF logistique en relation directe avec la direction générale située à Paris. M. Cédric Paris, directeur de la DPL est à la tête de cette partie qui intervient donc au niveau du groupe entier.
- La partie « **Pilotage Systèmes Informations** » (4 personnes) qui assure le support métiers du WMS et assiste les exploitations au jour le jour sur ce logiciel. Ce pôle prend également en charge d'autres problématiques informatiques comme l'EDI¹⁸ et la mise à jour du WMS sur toutes les exploitations.
- La partie « **Infrastructures et Équipements** » (2 personnes) mettant à disposition son expertise auprès des exploitations pour l'implémentation de nouveaux matériels de manutention (monte-charge, palettier, portes de quais, mécanisation et automatisation des entrepôts...)
- La partie « **Filières** » (16 personnes séparées en 4 filières distinguées par type d'activité et type de client) dont la fonction est de répondre aux appels d'offres et chiffrer la prestation au client. Ces chefs de projets ont en plus la charge d'améliorer les prestations existantes en effectuant des réingénieries sur des dossiers à la demande des clients. Ils pilotent les études immobilières et les audits de sécurisation sur les sites. Enfin ils peuvent être amenés à développer des « Outils DPL », le plus souvent sous microsoft Excel, permettant l'analyse d'une situation et le traitement d'une problématique particulière (ergonomie des postes, simulation d'activité...).

La DPL a connu de multiples changements au cours de son existence et des évolutions du groupe. Au cours de l'année 2013, le service est passé d'une orientation de « pôle métiers » à une organisation en filière basée sur les différentes activités du groupe ¹⁹ Les objectif étant premièrement de se rapprocher

¹⁸ Voir glossaire p. [95](#)

¹⁹ Cf. annexe n°5 p[78](#). pour description des trois pôles passés

des sites avec le rôle de « coordinateur ». Chaque chef de projets DPL en plus de son activité quotidienne est donc un coordinateur en contact mensuel avec les sites sur des sujets d'amélioration. En clair, les chefs de projet DPL se coordonnent avec les Responsables d'Exploitation* (REX) qui dirigent les sites, les Responsables d'Amélioration de performance* (RAP), des personnes en charge de l'amélioration continue. Cette organisation de coordination entre DPL et site place des attentes fortes du terrain sur la DPL, car elle déclare être disponible dans une relation de proximité pour aider le site à gagner en optimisation et efficacité. Dans un second temps de continuer le travail de base, répondre aux appels d'offres et réaliser des études sur les sites existant.

Conjointement à ces pôles, la DPL fonctionne par processus²⁰ au sein desquels plusieurs membres inter-pôles travaillent ensemble afin de mener à bien des projets et d'animer la DPL. Chaque processus possède son dossier dédié sur les disques durs réseau du service qui sert de dépôt à l'ensemble des documents et du savoir de la DPL²¹. On détaillera les plus significatifs²² pour le stage :

- APEX* → répertoire où sont stockés tous les projets d'optimisation des exploitations, qui donnent parfois naissance à un outil²³ d'analyse et de mise en performance des sites. L'essentiel du recensement des outils DPL a eu lieu dans ce dossier.
- REFE* → le répertoire devant stocker les outils de la DPL développée par un projet APEX. Ceci correspond à l'organisation-cible de la DPL, aujourd'hui de nombreux outils sont éparpillés dans les répertoires. Le stage dépendait directement des comités de projet* (COPROJ)²⁴ et comité de pilotage* (COPIL)²⁵ liés à ce processus. Notre stage a mis en place une grande part de l'animation de ce processus.
- INAO* → dossier stockant tous les fichiers pour répondre aux appels d'offres de prestations des clients et réaliser les analyses de la production d'un site existant. De la demande du client, à son chiffrage par l'outil

²⁰ Cf annexe n°4p 75. pour le fonctionnement des processus et l'articulation entre eux

²¹ Pour se faire une idée de la volumétrie des fichiers enregistrés, plus de 95% des fichiers de ces répertoires sont composés de documents Microsoft office et représente un volume d'environ 96 Go de fichiers.

²² L'ensemble de ces processus son également développé dans les Sigles et abréviation p.7

²³ On détaillera volontairement la notion d'outils de façon plus avancée dans une partie suivante.

²⁴ Cf glossaire p. 95

²⁵ Cf glossaire p. 95

central du service sous Excel, le Décisio²⁶, permettant de proposer un prix de prestation par le commercial au client. Decisio est un élément institutionnel du service, un outil d'analyse sous Excel permettant de traiter les problématiques logistiques à partir de l'entrée d'un client sur un site. La différence de maîtrise de cet outil entre membres conditionne la différence entre un chef de projets débutant et un expérimenté²⁷.

- PERF * → ensemble des fichiers nécessaires à la mise en performance des sites. Contient les fichiers aidant le coordinateur DPL à disposer des ressources du service. Le stage a eu un impact direct sur les ressources disponibles dans ce répertoire de fichiers.
- PILO* → contient l'ensemble des présentations sous PowerPoint nécessaires à la présentation du stage en séminaire de service et au suivi de son activité en COPROJ ainsi que les points de décisions portés en Copil.

L'organisation de coordinateur pousse les chefs de projet DPL à une plus grande proximité avec les sites et ils doivent proposer et accompagner les exploitants sur des axes d'améliorations.

Dans cette optique, un écart considérable est créé entre les différentes personnes de la DPL, entre le chef de projets bénéficiant d'expériences et de connaissances sur les sujets déjà traités par le service et le nouvel arrivant ignorant quelles solutions il peut proposer aux exploitations et ce dont dispose la DPL comme solutions à des problématiques déjà traitées.

Face à cette situation, M. Christophe Cotty, animateur du processus REFE, a pris l'initiative de commanditer un stage²⁸ avec pour but pragmatique de faire face au surplus de travail lié à la migration de l'ancien intranet, mais également avec l'objectif d'arriver à recenser et capitaliser les connaissances du service pour diminuer la rupture entre les membres d'expérience de la DPL et les nouveaux arrivants.

²⁶ Cf glossaire p. [95](#)

²⁷ Tout membre de la DPL manipule le decisio, les nouveaux arrivants étant formés par les anciens membres cet outil peut récapituler à lui seul la situation des connaissances du service. N'étant pas documenté avec un manuel utilisateur formalisé, il place d'emblée le nouveau chef de projet dans un rapport de dépendance par rapport à ses collègues plus expérimentés.

²⁸ Cf annexe n°1 p [71](#).

1.1.3 Le déroulement du stage pour mener la gestion de connaissance et la nécessité d'implanter une culture documentaire

Le processus REFE a pour objectif au cours de l'année 2013 d'arriver à dresser un état des lieux des connaissances de la DPL et de les diffuser au réseau logistique par le biais du nouvel intranet à travers un certain nombre de « solutions DPL ». Cette nouvelle organisation entend donc ne pas reconduire les contenus de l'ancien intranet jugés trop obsolètes et diffuser des nouveaux contenus formalisés à partir d'un recensement et d'une sélection des connaissances pour susciter l'intérêt des exploitants logistiques sur le terrain.

Dans le premier grand moment de notre réflexion, il a été important de comprendre le quotidien de travail des chefs de projets DPL pour construire notre justification de la démarche KM. Toute démarche de KM entend apporter un bénéfice non chiffrable préalablement à sa mise en route, mais elle requiert du temps et une importante participation collective pour tenter de formaliser ce qui est tacite au sein de l'organisation. En gardant à l'esprit que ce qui est tacite est une habitude de travail non constatable, on a fait le choix de commencer ce stage par une série d'entretiens de l'ensemble des chefs de projet de la DPL. Ces entretiens²⁹ ont visé plusieurs objectifs :

- Comprendre en tant que nouvel arrivant dans le service, le cœur de métier de la logistique et avoir un ressenti direct du fonctionnement du service et de son animation par les personnes qui y travaillent
- Recenser les connaissances, les « aides » ou « outils » développés par le chef de projets pour les exploitants logistiques, les éléments directement valorisables par le nouvel intranet.
- Recenser les attentes internes sur un nouvel intranet, ce que les personnes percevaient comme besoin sur ce nouvel élément qui allait être mis en ligne à partir de septembre.
- Parler de l'organisation de l'information dans le service, comment un chef de projets a accès à ce qui était déjà fait dans le service ? Comment

²⁹ Cf annexe n°6: guide d'entretien p.79.

introduire des concepts documentaires pragmatiques comme l'organisation des fichiers, la notion de classement des dossiers, de désherbage de fichiers ? Que devient un appel d'offre traité, se traduit-il par un bilan et un retour d'expérience pour le service ?

La démarche d'introduction des éléments nouveaux d'un corps de métier documentaire a été motivée par la présence d'un processus REFE ayant des missions similaires à la documentation : la mise de disposition de ressources identifiées. Par la suite, l'ensemble de chefs de projets animant le processus serait à même de perpétuer le travail entrepris sur les bases de notre stage.

Le fait de proposer une animation documentaire est pertinent pour réclamer un traitement qualitatif des éléments de connaissance que l'on va recenser et également pour améliorer les causes des pertes d'informations ayant entraîné le stage.

C'est en discernant ce que l'on peut améliorer grâce à notre capacité de gestionnaire de l'information et en ayant quelques propositions concrètes que nous serons à même de justifier notre présence et la demande de participation au KM par les chefs de projets DPL. Il fallait donc faire un état des lieux des problèmes que l'on entendait résoudre et le présenter très tôt de façon négative pour les objectifs du service.

Introduire des éléments de notre propre culture documentaire comme la notion de mots-clés et le partage d'expérience à développer entre membres de la DPL a paru comme autant d'éléments stratégiques à essayer d'implanter pour solliciter la réflexion et créer un dynamisme persistant au sein du service.

Ces éléments de différenciation documentaire visent à faire sortir la DPL des routines qui l'ont conduite à ne pas disposer de l'ensemble des connaissances et pratiques passées sur les dossiers traités auparavant. Il est donc nécessaire de bien constater les différents profils de personnes et ce qui pourrait motiver leurs difficultés d'accéder au savoir du service.

1.2 LES PROFILS TYPES DES CHEFS DE PROJET DPL

Le chef de projets DPL est déterminé par trois aspects quand on lui pose la question de son rapport au savoir passé du service : son expérience au sein du service, son activité au quotidien et enfin la maîtrise de l'outil informatique roi du service qui conditionne la compréhension de nombre de documents, le tableur Excel.

La DPL comprend, nous l'avons vu, quatre pôles. Le plus important en nombre d'individus est celui des filières qui étudient les appels d'offres des clients et soutiennent l'activité des « filiales³⁰ » logistiques. Un chef de projets est en rapport avec deux ou trois plates-formes logistiques dans une relation de coordinateur désigné, il peut en plus animer un processus particulier ou avoir un projet APEX à sa charge.

Cet ensemble conséquent de différentes responsabilités de travail quotidien combiné aux notions classiques comme l'ancienneté ont fait ressortir au cours des entretiens, trois grands profils au niveau du KM :

- Le premier est celui du chef de projets expérimenté ayant été de nombreuses fois sur le terrain et ayant traité de nombreux dossiers. Il a une vision très claire des outils et peut trouver une façon de résoudre une question dans les dossiers DPL grâce à ses habitudes de travail et ses souvenirs. Si une problématique échappe à ses compétences, il sait quelles personnes solliciter dans le service pour la résoudre. Ce type de personne est une véritable personne ressource pour nombre des autres chefs de projet DPL.
- Le second est celui du chef de projets gérant au jour le jour les rapports avec les « clients » du service, les clients au sens externe comme Cora ou Carrefour et les clients internes comme les exploitations logistiques. Il se soucie peu des ressources passées du service et traite ses problématiques au quotidien. Si une question de connaissances le bloque, il sollicite un membre expérimenté et se trouve donc dans une routine de traitement linéaire des demandes. Ce type de profil est prêt à se former à de nouvelles

³⁰Cf glossaire p. [95](#)

problématiques s'il en a besoin et peut être très pointu sur des questions déjà abordées.

- Le troisième type est celui du membre inexpérimenté, possédant le moins d'habitude travail avec Excel et Décisio, sollicitant ses collègues sans encore posséder de spécialité dans les outils internes du service. Il possède une très bonne vision du terrain et un bon relationnel avec les exploitants. Il peut aussi avoir développé un outil DPL et l'avoir implanté dans le service sans avoir une bonne vision de l'ensemble des projets similaires.

Outre la présence et la catégorisation de ces trois profils, les entretiens ont bien confirmé l'inégalité devant les connaissances des membres du service. Cette situation va également s'expliquer par différents éléments de l'environnement du service.

1.2.1 Diagnostic sur la gestion de la connaissance à la DPL

L'ensemble des fichiers du service est traité sur la dizaine de répertoire, chacun correspondant à un processus particulier. Il est nécessaire de réaliser qu'une grande majorité des répertoires correspondent à des projets passés dans le temps et sont laissés en l'état après la fin du projet. Ainsi tous les appels d'offres depuis 2009 sont trouvables dans les répertoires, quand bien même ils concernent des problématiques obsolètes, la tendance lourde est à la conservation. Ce qui accentue l'inégalité entre les personnes expérimentées du service ayant pu observer les répertoires se constituer et les nouveaux se retrouvant soudainement face à une masse d'informations.

Le service a également travaillé à mettre en forme de nombreux documents relevant du KM grâce à un stage précédent³¹, qui a formalisé de nombreux livrables de bonnes pratiques et sensibilisé le service à la notion de partage et de formalisation de connaissances. Cette sensibilisation explique l'accueil positif d'une démarche orientée autour de l'organisation des répertoires. Dans notre

³¹ Le précédent stage KM a été effectué en 2010 par une personne affiliée à l'ancien pôle « Performances ». Cette personne s'est attachée à formaliser un livrable de bonnes pratiques portant principalement sur la manutention en exploitations et la mise en place d'animations entre experts pour que le livrable vive et persiste dans une démarche d'amélioration continue.

guide d'entretien³² la participation a été très forte sur cet enjeu et les chefs de projet expliquent le statut chaotique des répertoires :

Ces répertoires réseaux sont censés être stables, les chefs de projets sauvegardent également leurs dossiers traités sur leurs postes personnels et ont plutôt tendance à travailler à partir de copie locale sans forcément remettre les mises à jour sur les répertoires réseaux. Les habitués des répertoires savent où chercher, mais reconnaissent qu'ils pourraient supprimer un grand nombre de fichiers.

Cette tendance lourde place les personnes expérimentées du service dans une posture de ressource nécessaire par rapport à leurs jeunes collègues qui les sollicitent fréquemment, à la fois pour savoir ou déposer leurs travaux, et pour savoir si une problématique n'est pas déjà traitée dans un des dossiers. Si bien que si un membre historique de la DPL s'en va, un pan entier d'un répertoire n'est plus explicable et lors de notre exploration des répertoires, nous avons trouvé nombre de références à des personnes passées dans le service avec leurs travaux.

La DPL en tant que service support avec une forte dimension analytique est soumise à un turnover³³ régulier de personnes retournant sur le terrain ou évoluant vers des responsabilités managériales. Le poids en termes de savoir tacite d'une personne expérimentée est très important dans la manipulation des fichiers du service. Être dans la situation de « réinventer la roue » suite au départ important d'un senior est clairement le risque et le service a été forcé dans une démarche suite aux départs de deux membres piliers.

Il y a donc des éléments encourageants à la justification de notre démarche KM auprès du service, le diagnostic du risque d'une perte des connaissances est partagé et les enjeux peuvent être justifiés. Préalablement au stage, le processus REFE est formulé sur l'impératif de recenser les connaissances mises en forme et leurs diffusions au terrain. En ce sens un premier livrable avait été formulé sur types d'éléments : une check-list³⁴ des éléments de maîtrise d'un outil DPL.

³² Cf annexe n°6 p79. guide d'entretien

³³ Cette notion varie selon les profils d'individus interrogés, les anciens du service ne perçoivent pas un turnover fort avec quelques départs très significatifs. À l'inverse, les nouveaux arrivants perçoivent un turnover très fort à périodicité biannuel.

³⁴ Cf annexe n°7 p 82.

1.2.2 L'outil DPL : l'unité de connaissance nécessaire aux arrivants dans le service

L'outil de travail central du service a été construit à partir du logiciel Excel. Il permet de quantifier, calculer et analyser à partir des données fournis par le client, l'entrée du dossier sur l'exploitation. Décisio est un simulateur qui fonctionne grâce à des formules pré-paramétrées alimentées par une synthèse de données à approvisionner.

Sur cette base, si un chef de projets a à traiter une question spécifique sur un entrepôt comme l'implantation d'un circuit de picking, une estimation d'ergonomie des postes ou un calcul simple d'espace de stockage, il peut formaliser cette problématique sous Excel. Un « outil DPL » est donc un fichier Excel qui formalise une analyse d'une question particulière logistique et fournit une résolution de cette question ou une analyse utile à l'exploitant.

Les outils DPL, s'ils sont accompagnés d'un manuel utilisateur, d'une légende de termes et d'un manuel expliquant leurs formules internes, permettent la compréhension, l'analyse et le traitement d'une problématique complète à un jeune chef de projets. En soi, un outil DPL muni de son accompagnement, forme une unité de connaissances stables de savoir tacite complètement exprimé par un chef de projets. L'inégalité devant Décisio s'explique, car cet outil n'est pas documenté et repose sur la pratique intense et répétée. La check-list REFE à un premier niveau, représente l'ensemble des critères nécessaires à la validation de l'outil par le processus.

Recenser ces outils et réunir un capital délimité a été le premier objectif que nous nous sommes donné en stage³⁵. Le second a été de réduire la non-maitrise du service des outils, on constate plusieurs problèmes représentatifs de l'état des répertoires cité plus haut :

- Outils aux responsables inconnus et aux noms peu clairs les rendant non détectables et compréhensibles (ex : Outil V10) ou alors camouflés dans une autre problématique : simulateur créé pour un

³⁵ Cf annexe n°8 : recensement des outils mis en forme (extrait) p.83

client qui en vient à traiter une question particulière, mais portant le nom du client et l'année (ex : SIMU-CORA-2010)

- Outils localisés, mais connus uniquement par son créateur ou par quelques chefs de projet expérimentés. À cet égard les nouveaux arrivants connaissent très peu d'outils historiques.
- Outils nécessitant une remise à niveau avec un manuel utilisateur et un rappel de leurs objectifs et ce qu'ils nécessitent pour rendre leurs résultats (ex : version d'Excel, matériel particulier logistique comme un pick layer³⁶)
- Outils présents sur les répertoires, mais mis à jour en sur son poste par un chef de projets. Problème de versioning³⁷.

Le recensement a permis d'affecter un responsable désigné avec son accord. Un emplacement de référence dans les répertoires a été défini et a été renommé pour chaque outil de façon à percevoir directement sa nature d'outil. Si ces éléments sont simples de prime abord, ils ont été les premiers points d'apport du stage qui ont permis de libérer l'accès aux outils DPL de la mémoire de certains membres jusqu'alors personnes ressource privilégiées pour accéder à ces éléments.

Un outil n'est valable que s'il est un moyen pour l'exploitant logistique de mieux évaluer une situation ou de la simuler pour mieux conduire sa production. Tous ces outils représentent un kit dont la connaissance est nécessaire pour un nouveau chef de projets afin de pouvoir proposer au site des solutions prêtes à l'emploi. Le fait que les outils ne soient pas stables et justement identifiés prive la DPL d'une façon de démontrer sa compétence en tant que développeurs de solutions performantes pour le terrain. Le nouvel intranet s'inscrit comme un moyen de communication de ce que la DPL développe. Ce faisant, il aura d'autres vertus comme celle de sortir les outils DPL des répertoires.

Le processus REFE ayant fourni la check-list de référencement de l'outil, on y a trouvé un point de rencontre avec un accompagnement documentaire approfondi des outils. Un outil représente clairement un premier niveau de savoir capitalisé en tant qu'il aide à traiter une problématique. Il était nécessaire d'agrandir notre démarche et de nous intéresser à la façon dont les chefs de projets

³⁶ Cf.glossaire p. [95](#)

³⁷ Cf glossaire p. [95](#)

se comportaient et s'ils partageaient leurs connaissances de façon à avoir une capitalisation plus générale et quotidienne.

1.2.3 De la démarche KM documentaire au changement pragmatique espéré chez les chefs de projet

Dans les démarches possibles de KM selon Jean-Yves Prax³⁸ tout entreprise,

« En fonction de sa propre typologie devra localiser sa démarche de KM [...] : soit une approche plus orientée vers la capitalisation des règles et des savoirs valides et réutilisables, soit la mobilisation d'un réseau d'hommes échangeant leurs points de vue [...], leurs idées et s'enrichissant mutuellement. »

La préférence d'une personne extérieure spécialiste de l'information et approchant une entreprise en ignorant son fonctionnement, sera de tendre vers la première approche, rechercher une formalisation de règles et un apport de documents que son regard externe pourrait repérer. Alors que la seconde approche reposerait sur la connaissance d'un réseau d'acteurs impliqués dans un cœur de métiers qui n'est pas le sien.

Outre le fait que l'on soit un extérieur, La DPL représente déjà en tant que service support un maillage d'experts censé entourer chaque aspect du métier et se retrouvant régulièrement. Certes ce maillage d'experts était incomplet et ne permettait pas la diffusion de tous les retours d'expérience valorisables dans le service. Mais la situation d'urgence en terme de connaissance se situait sur l'accès aux outils et le risque de départ du service des personnes mémoires connaissant ce que la DPL avait produit auparavant.

Nous avons axé en premier lieu la démarche du stage sur l'approfondissement qualitatif de la check-list pour obtenir le schéma optimal suivant.

Un chef de projets traite une question particulière et développe un outil DPL. La check-list s'assure d'un premier niveau de critères qualitatifs³⁹ (test sur les sites, connaissances de l'outil d'au moins deux chefs de projets DPL, nom et forme

³⁸ Mr Prax développe ce point problématique dans le point « syndrome du retour sur investissement » in : J-Y. PRAX, *Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseaux les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod, 2012.,p.9

³⁹ Cf Annexe n°7 p.82

de l'outil explicite...). Vient ensuite un niveau d'accompagnement documentaire qui manque et que nous avons imposé par deux livrables⁴⁰ :

- Une carte d'identité récapitulant son objectif principal, ses fonctionnalités, la forme de ses résultats, ses pré-requis, un contact de la DPL pour sa prise en main, sa version ainsi que les différents mots-clés qu'on lui a attribués.
- Un manuel utilisateur traitant de sa navigation, des tâches qui décomposent sa mise en action, ses termes et données-clés avec la présence de captures d'écran pour expliquer la saisie des données nécessaires.

L'étape finale après la validation de ces deux documents correspond à une sortie des répertoires de la DPL et à son dépôt dans un espace extérieur pour disposer d'une version stable de l'outil.

En un sens nous nous sommes concentrés sur une approche documentaire du KM en espérant qu'un traitement qualitatif des outils soutenu par une culture documentaire allait permettre un changement général de traitement des outils et de leur persistance dans le service.

Avec les livrables d'accompagnement, nous avons planifié une meilleure autonomie des nouveaux venus dans le service, consultant notre recensement et pouvant s'emparer d'un outil particulier, sans avoir à d'emblée se reposer sur des collègues plus expérimentés, ceux-ci devant apporter leur aide, mais de façon moins importante qu'avant. La désignation claire des responsables d'outils pourrait éviter la non-mise à jour des outils et REFE serait à même de solliciter ces personnes pour la bonne continuation de l'encadrement des outils au-delà de notre démarche de stage.

Néanmoins, penser cet aspect d'amélioration documentaire n'était pas résoudre le problème initial qui avait mené le service dans cet état de précarité du partage de connaissances. Pour aller plus loin et espérer un changement de comportement de la part des chefs de projet et conduire effectivement le changement, nous devons nous intéresser à des éléments culturels et organisationnels du service.

⁴⁰ Cf Annexe n°9 p.86

Le précédent projet KM s'était porté à établir des bonnes pratiques sous formes documentaires et a fourni au service une bonne sensibilisation à l'esprit du KM, expliquer les causes pour lesquels il n'a pas subsisté va être primordial avant d'exposer quelques concepts documentaires que nous avons utilisés pour différencier notre démarche. Dans nos moments d'interactions avec les chefs de projet, il fallait faire passer l'idée d'un savoir de la DPL unifié et accessible réalisable grâce un traitement intellectuel différent. Cette nouvelle vision du savoir DPL que l'on visait allait se reposer et se justifier uilitairement par le nouvel intranet et l'ouverture que souhaitaient les dirigeants de la DPL vers le terrain. Sur la question des outils DPL, une posture d'analyste loin du terrain était à lever, pour cela il fallait accompagner les outils trop bruts en l'état et introduire une remise à niveau empruntant aux métiers de la documentation.

2 L'IMPLANTATION DE LA CULTURE DOCUMENTAIRE

Jean-Yves PRAX distingue trois générations de KM qui, pour lui, ont porté sur trois grands éléments particuliers visant à la bonne gestion de la connaissance : le contenu, le contexte et la culture.

Le contenu définit le KM sous son approche documentaire pour formaliser la connaissance et en faciliter l'accessibilité. Notre démarche, à l'instar de celle que nous avons eu d'implémenter de nouveaux livrables comme un recensement⁴¹ des outils dans le service, est clairement de ce type, lequel correspond à l'adage documentaire :

« Apporter la bonne information à la bonne personne au bon moment »

Le contexte s'attache à faciliter la compréhension entre collègues de travail dans leurs façons respectives de travailler et de traiter les problématiques professionnelles. Si le contenu est important en termes de formalisation et d'accès, le contexte vise à lier les documents formés avec l'expérience des personnes et à cartographier leur savoir-faire pour mieux les solliciter. Le recensement effectue cette contextualisation en désignant les responsables actuels des outils DPL comme les personnes pouvant en assurer la médiation et capables de former leurs collègues.

La culture est le troisième point, soit l'objet d'analyse du plus contemporain des KM qui vise à rendre le KM naturel pour l'entreprise avec l'instauration constante du partage des connaissances de chacun des membres dans les comportements. Cela passe par l'outil informatique qui peut encourager ce partage par des moyens de retours (commentaires, notes des outils DPL, formulaire pour déposer un avis et demander une réponse) ou des moyens pour faciliter les prises de contact. La conception de l'intranet a tenu compte de cette nécessité. Un autre moyen d'encourager le KM comme naturel est l'organisation d'évènements systématiques pour le retour d'expérience sur les dossiers traités et la communication des éléments à retenir à l'ensemble du service.

⁴¹ Cf : annexe n°8 p. [83](#)

Pour mener la DPL vers ce type de changement de comportement, nous avons utilisé le nouvel intranet⁴², l'introduction des concepts documentaires dans notre discours et le relationnel aux chefs de projets DPL.

L'absence de ce partage effectif des connaissances au sein de la DPL et la non-subsistance effective de la précédente démarche KM entreprise en 2010 devait être expliquée.

Notre analyse de départ avant la tenue des entretiens donnait plusieurs hypothèses reposant sur les situations négatives classiques du KM :

- Présence de la rétention d'informations classique entre membres de la DPL par des enjeux de pouvoir. La culture et les objectifs du service peuvent favoriser le clivage entre les personnes expérimentées et jeunes arrivants dans un rapport de concurrence individuelle.
- Forte résistance organisationnelle au changement et mauvaise compréhension du KM comme un simple apport de processus documentaire et non pas un processus devant se traduire par un changement du quotidien⁴³.

Pour examiner la première hypothèse, nous avons demandé un aperçu du plan de charge de quelques membres des différents profils et nous avons cherché à comprendre le quotidien d'un chef de projets. Le plan de charge est individuel et est ensuite consolidé au niveau de la filière de la personne. Ici, le critère important pour un chef de pôle est la disponibilité et la capacité de l'individu à traiter l'appel d'offres en fonction de sa charge de travail. Les individus ne sont pas mis en concurrence et dans un rapport de productivité sur le nombre de dossiers traités et cherche avant tout, de la disponibilité. Rempoter un appel d'offres logistique demande au chef de projets parfois une prise de contact avec le client pour obtenir les données des flux à traiter avec le décisionnaire.

Le chef de projets est donc en interaction avec les sites logistiques, les commerciaux et les clients externes, ce qui fournit à chacun un agenda au

⁴² Ce sera l'objet de notre troisième grande partie.

⁴³ Situation où la KM n'est pas clairement planifiée et ne se traduit que par des actions très limitées que Jean-Yves PRAX décrit familièrement avec l'expression de Kfuzzy dans ses neuf causes d'échec les plus fréquentes des démarches de KM. Dans ce cas, les personnes emploient les termes « gestion de connaissances » désignant des notions très différentes selon les individus et ne mettent pas en œuvre une opération de type « gestion de projet » pour clairement définir et cadrer les objectifs et enjeux de la démarche. Ibid p.45 - 53

quotidien intense et resserré autour de ses propres dossier, y compris avec de nombreux déplacements sur les sites. Il n'y donc pas de rétention d'information maligne entre seniors et juniors, mais un budget-temps laissant peu de place à l'interaction et à la transmission.

La réorganisation des anciens pôles⁴⁴ explique la non-subsistance des précédentes démarches KM avec la dissolution du pôle performance qui avait mené de telles démarches. Les notions de bonnes pratiques ont par ailleurs persisté dans le service, mais dans l'idée de leurs communications vers l'extérieur au sein des exploitations, nous avons trouvé dans le service l'idée de bonnes pratiques envisagées sous l'angle du métier à diffuser vers le terrain, mais pas de bonnes pratiques internes sur l'activité de chef de projets de la DPL même. Le point manquant reste des échanges entre les chefs de projet sur leurs retours d'expérience dans une situation autre que quotidienne et urgente.

2.1 BATIR SUR L'EXISTANT ET TROUVER UN LANGAGE COMMUN

Le stage était encadré par un COPROJ mensuel de quatre chefs de projets qui suivait en détail les propositions et l'avancement, ainsi qu'un COPIL mensuel traitant les points décisionnels sur le côté « intranet » du projet.

Le COPROJ a été la principale instance de validation de nos propositions et c'est principalement dans cette instance que nous avons cherché à justifier notre approche et que l'on nous a renvoyé l'aspect métier « logistique ». Ainsi l'approfondissement documentaire de la Check-list et l'ensemble des concepts purement documentaires que nous avons introduits à ce niveau ont été validés par ce COPROJ.

Le COPIL est constitué de tous les directeurs de pôle de la DPL⁴⁵, ces six personnes ont été le soutien hiérarchique à notre démarche de KM et représentent l'adhésion du service. C'est leur soutien que nous avons requis pour négocier que les chefs de projets DPL trouvent du temps pour documenter leurs outils. Et un

⁴⁴ Cf annexe n°5 partie p. [78](#)

⁴⁵ Les 4 pôles de filières en fonction des dossiers clients : flux industriel stocké, flux tendu, RHF, copacking. Le pôle MOAI, le pôle Immobilier.

enjeu très fort en COPIL a été de bien préciser les efforts demandés pour que les chefs de pôle prennent conscience de l'intérêt de la démarche et préparent notre intervention plus directe de demande de rédaction de documents au niveau des responsables d'outils.

C'est dans ce moment de sollicitation directe des personnes que nous avons essayé d'implanter des concepts et enjeux documentaires pour un traitement qualitatif des outils. Le fait de renouveler l'intranet DPL nous a permis de justifier un nouveau traitement des outils et la demande de nouvelles réflexions pour s'assurer qu'ils seraient bien décrits au sein de ce nouvel espace. La volonté de communiquer des solutions DPL au terrain par l'intranet forçait les chefs de projets DPL à sortir du biais de l'expert analyste et de la problématique qu'il avait traitée grâce à Excel pour penser l'accès à l'outil.

Le nouvel intranet à constituer a clairement été le point pragmatique comme le moyen futur de la publication des connaissances DPL. En tant que nouvel espace de publication, il supposait un formatage de l'information interne du service. Cet objectif nous permettait d'entourer les préoccupations documentaires d'éléments pratiques et donc de justifier la réflexion sur ces concepts étrangers dans une logique d'efficacité.

2.1.1 La notion de mots-clés comme moyen de réflexion et d'accès aux outils DPL

L'ADBS dans son référentiel du professionnel de l'information lie l'indexation et l'utilisation des mots-clés, à « l'analyse et la représentation de l'information⁴⁶ » :

« Identifier et décrire le contenu d'une ressource documentaire pour en faciliter la recherche, par l'indexation et l'élaboration de résumés documentaires. »

L'intérêt d'utiliser un procédé étranger au cœur de métier logistique était justement d'intéresser la curiosité et la capacité d'analyse des chefs de projets DPL. L'apport de cette problématique à la DPL couvre donc un enjeu plus direct que la préparation de l'implantation du KM, elle sort les chefs de projets de leurs problématiques à court terme et force une interrogation :

⁴⁶ Référentiel disponible sur le site de l'adbs : <http://www.adbs.fr/analyse-et-representation-de-l-information-2163.htm?RH=METIER8REFCOMP>

« À quelle tâche du métier est lié mon outil ? Avec quels termes le décrire pour que le responsable d'activité le sélectionne dans l'intranet et l'utilise sur le terrain ? Quelle étape de ma prestation dans l'entrepôt est concernée ? »

Les mots choisis sont autant d'éléments de description et de réflexion sur les outils permettant d'approfondir son traitement. Notre premier bénéficiaire à la demande de cette démarche est donc de l'ordre de la réflexion et de la considération des outils DPL comme des éléments à indexer avec des mots parlant pour le métier. On sort ainsi l'outil DPL de sa posture pure d'outil d'analyse interne pour les chefs de projet, posture qui a engendré les nomenclatures peu claires et le manque d'accompagnement de certains outils comme n'étant pas de toute façon destinés à être réutilisés.

Cette indexation est ensuite devenue un moyen de navigation en étant transposée dans le nouvel intranet, les mots-clés devenant cliquables. Un des griefs adressés à l'ancien intranet était la difficulté de trouver l'information utile aux métiers. Par l'utilisation de mots-clés cliquables sur les fiches outils, on permet de consulter une catégorie d'outils DPL touchant à un enjeu métiers commun.

On a d'abord sélectionné un ensemble minimal de mots-clés décrivant la prestation logistique sans en ignorer une seule phase puis on l'a croisé au sein d'un fichier Excel avec l'ensemble des outils recensés en demandant à chaque chef de projets de réaliser des liens entre les outils et les mots-clés.

On a ensuite synthétisé cette indexation participative et on l'a recoupée pour chaque outil avec l'avis de son créateur, pouvant proposer de nouveaux mots plus spécifiques. De cette façon, on s'assure de ne pas trahir la nature de l'outil DPL.

Dans une dernière étape, on soumet cette indexation affinée au groupe de chefs de projets du processus REFE qui la valide avant la publication sur l'intranet. De cette façon, nous avons obtenu une réflexion clairement sémantique orientée vers l'utilisateur final de cet outil qui est l'exploitant et qui fait maintenant partie du traitement pour accompagner un outil. Cet ensemble de termes élargis⁴⁷ structure notre intranet comme autant de moyens d'accès métiers facilement compréhensibles pour les exploitants.

⁴⁷Cf : Annexe n°10 « ensemble de mots-clés » p.88

Ce processus d'indexation a été également accompagné d'un outil graphique. L'utilité a été de stabiliser les outils au sein d'une représentation structurée unie car ils sont éparpillés dans les répertoires réseau.

2.1.2 L'outil-clé pour dialoguer : la mind map

La création d'outils DPL est motivée, soit par l'apparition d'un enjeu particulier (ex : ergonomie des postes de travail pour évaluer la pénibilité avec un enjeu de santé, intégrer un matériel particulier pour un type d'opération...), soit pour l'harmonisation des processus métiers et faire passer à travers l'outil une méthodologie (ex : implantation de circuit picking, optimisation d'un espace de stockage...). Chaque outil est singulier et a été créé de façon ponctuelle et éparpillée dans les filières. Approcher chaque chef de projets avec une liste a provoqué des pertes de temps, les noms d'outil manquant de clarté, le recensement s'étoffant au fur et à mesure des entretiens et les emplois du temps des chefs de projets DPL étant toujours chargés. De fait, nous nous retrouvions toujours dans la même situation à parcourir les répertoires et à balayer à nouveau les emplacements d'outils familiers à la personne.

Si dans un premier temps ce balayage systématique a été utile pour le repérage des outils, pour le traitement intellectuel que nous souhaitons provoquer avec l'indexation et la désignation d'un responsable, les répertoires réseau organisés en dossiers étaient trop denses dans leur arborescence. C'est pourquoi nous nous sommes attachés à créer une carte heuristique, un support de travail synthétique plus efficace.

La carte heuristique ou « mind-map » est le procédé qui consiste à représenter de façon graphique un ensemble de concept pour les structurer et clarifier les liens qui les unifient. Cette méthode permet au cerveau humain de réfléchir de façon différente à une problématique que l'on spatialise et permet de stimuler la créativité lors des brainstormings notamment :

La carte heuristique repose sur les principes suivants⁴⁸:

⁴⁸ Sur l'ensemble de cette partie, on a utilisé l'ouvrage suivant : BYUZAN, Tony, GRIFFITHS, Chris (collab.). Le mind mapping au service du manager, Paris : EYROLLES éditions d'organisation, 2010.

- Une idée singulière doit être placée au centre de sa représentation et représenter son objectif à clarifier. Dans notre cas, les outils DPL.
- À partir de cette idée, nous traçons différentes branches qui doivent se diviser et former des nœuds à chaque fois que l'on précise sa réflexion.
- On doit aboutir à un seul élément en bout de branche, unique. Le but en remontant vers le concept central est de comprendre précisément l'élément dans toute sa spécificité par rapport aux différents nœuds qui le spécifient à chaque niveau et opèrent une distinction.

Notre première mind-map⁴⁹ nous a permis de montrer l'ensemble des outils DPL que nous avons recensé en une seule représentation afin de fixer l'ensemble des outils DPL. Le chef de projets DPL sortait de l'impression d'un passif flou et rentrait dans une nouvelle situation : celle d'un ensemble fini avec ses frontières ou un travail efficace de capitalisation était possible.

On a ensuite demandé aux chefs de projets de rassembler les outils par des nœuds composés d'un mot-clé simple de l'activité logistique. Les différents mots-clés ont demandé à être précisés en branches supplémentaires pour singulariser les outils dans leurs problématiques. Notre seconde carte a donc permis d'avancer la classification et a entraîné une discussion sur la nature des outils ce qui a contribué à affiner notre indexation.

Enfin, la dernière notion ajoutée dans une troisième carte a été la notion de responsable que nous avons représenté comme un élément en dehors de notre arbre des outils, mais lié aux différentes branches. Ceci nous permettait d'établir un portrait des chefs de projets par outils maîtrisés pour en être, soit médiateur principal, soit responsable-assistant.

La mind-map nous a permis de baser notre discours sur un rassemblement tangible et nous a permis d'aller plus loin dans l'indexation et l'attribution des responsabilités.

En septembre, l'intranet DPL proposera aux exploitants dix outils ou « solutions standards DPL » clairement identifiés dans leurs objectifs, accompagnés de manuel utilisateur ou présentant une aide intégrée.

⁴⁹ Cf annexe n°11 p.89 qui présente les différentes mind-map élaborées lors du stage.

2.2 LES FUTURES ANIMATIONS A METTRE EN PLACE POUR LA POURSUITE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT A LA DPL

La gestion des connaissances que nous avons déployée au cours de notre stage a été principalement documentaire. Le poids en termes de mémoire du service et de bon fonctionnement des personnes expérimentées dans le service est toujours important et en cas de départ de l'une d'entre elles, nous perdions certaines habitudes de travail sur les outils. Néanmoins, les outils DPL vont être valorisés de façon à ce que de telles pertes puissent être évitées et c'est le recensement qui permet d'avoir une idée concrète de ce qu'il reste à valoriser en termes d'outils.

Le principe d'une pérennité stable des connaissances du service est trop détaché du cœur de métier et ne se traduit pas dans la culture logistique comme un objectif pouvant être porteur de gains. Il a été nécessaire de le reformuler en termes de gains indirects possibles. L'intérêt de l'accompagnement des outils peut se quantifier en terme de temps gagné au jour le jour pour le service.

Un arrivant chef de projets peut prendre connaissance plus rapidement des outils disponibles, savoir quelles personnes peuvent le former, et au préalable à ses rendez-vous de formation à l'outil DPL, consulter une documentation préexistante. Ce temps gagné va pouvoir être réutilisé sur d'autres problématiques.

Ce principe d'optimisation de prise en main des connaissances du service et de gain de temps possible a été clairement apprécié par le service et cet argument a facilité tout l'aspect relationnel pour la remise à niveau, on travaillait maintenant sur des objectifs liés à des gains perceptibles.

Le second aspect du problème concernant les problèmes de maintien et de versionning des outils va être résolu par leur versement dans l'intranet qui va les stabiliser avec le processus REFE en garant de leur intégrité.

Cependant, le KM, pour être mené à son terme et réaliser pleinement la conduite du changement de comportement, doit s'accompagner d'un second volet

d'animations et d'interactions permettant de créer de la connaissance au sein du service par l'encadrement social de l'expérience de ses membres.

À notre sens, deux grands chantiers restent à mener pour que l'instabilité de la connaissance soit levée de façon définitive. Le premier est un projet de désherbage et d'entretien des répertoires réseaux relevant de l'archivistique et permettant de clarifier l'organisation des répertoires. La DPL doit maîtriser son passé mais et ce qu'elle a produit pour mieux traiter son quotidien au – delà de la question des outils.

Le second est de mettre en place une rencontre structurée entre chef de projets pour partager leurs expériences pour parler des dossiers traités de façon à s'extraire de leur enfermement dans leur quotidien très individualisé et ouvrir leurs perspectives sur les méthodes de travail de leurs collègues. On formule ces deux projets comme une suite à donner à notre travail.

L'organisation en processus de la DPL nous permet de proposer des points d'amélioration localisés.

2.2.1 Profiter de l'organisation en processus pour la méthode REX

La DPL, par ses processus, entend établir une animation riche en projets permettant au service de s'améliorer continuellement. Toute démarche d'implantation d'événement doit s'y insérer, même si on entend impliquer l'ensemble du service.

Un principe très fort présent à la DPL est le « Plan-Do-Check-Act » (PDCA) de la roue de Deming⁵⁰ dont il est fait clairement mention dans les documents décrivant l'activité de la DPL⁵¹ et son rapport au client.

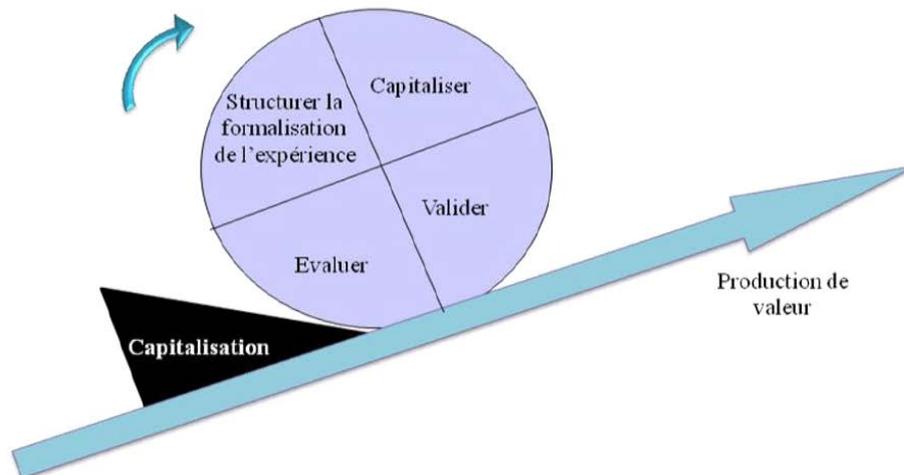
L'amélioration continue est une véritable vision du service qui souhaite réévaluer la prestation sur le terrain, notamment à travers les dossiers dits de réingénierie où le client, avec l'aide d'un chef de projets DPL réévalue ses flux car ils peuvent avoir changé de nature. Mais avant tout la logistique suppose une permanente optimisation de tout mouvement et processus pour traiter plus de flux en moins de temps et d'effectif tout en maintenant la qualité de service.

⁵⁰ Deming est un célèbre économiste du XX^{ème} s. ayant porté sa réflexion sur l'amélioration qualitative de la production de l'entreprise et l'analyse structurelle à déployer pour améliorer son organisation interne.

⁵¹ Cf annexe n°4 point « interaction des processus » et « plan do check act de la DPL » p. [75](#)

En termes de KM, Jean-Yves PRAX propose sa propre version de la roue de Deming appliquée à la gestion de connaissance :

Figure N°1 : PDCA de la gestion de connaissances⁵²



En ce sens si nous devons préconiser une amélioration des documents accompagnant les outils et que nous avons recensés, c'était clairement pour matérialiser la cale de la capitalisation (cf. schéma précédent) fermement tenue par le processus REFE. Les outils ne constituent pas à eux seuls l'ensemble des expériences de la DPL qui doit également formaliser l'expérience relationnelle de ses chefs de projets et viser le partage de ces retours d'expériences.

Si nous ciblons le processus INAO c'est tout simplement parce qu'il est le processus impliquant majoritairement les chefs de projets et dans lequel les barrières entre filières tendent à s'effacer en vue du traitement de l'appel d'offres client. Les référents du processus seraient à même de sélectionner les appels d'offres pour lesquels un retour d'expérience paraîtrait pertinent.

Un des points d'amélioration que nous avons proposé en fin de stage était que les référents qui tiennent à jour ce processus INAO gardent une trace d'un bilan fait avec le chef de projets signalant les points marquants du dossier et de sa mise en action.

La méthode REX ou méthode de formalisation des retours d'Expérience organise un point sur le mode de la conversation avec une prise en notes des échanges afin de permettre aux chefs de projets d'échanger sur les points

⁵² (source : Jean – Yves PRAX, le manuel du knowledge mangement (3^{ème} ed.), 2012 p.138)

marquants, bénéfiques ou bloquant d'un projet et de permettre ainsi le partage de connaissances.

Ainsi l'échange sur un projet fait au travers de la REX donne les éléments suivants :

- Quelle est la conduite normale de l'étude d'un appel d'offres ?
- Quelles successions d'événements avaient été anticipées et prévues par le chef de projets ?
- En quoi le cas que l'on formalise a-t-il été différent en positif ou négatif ?
- Quelle typologie d'éléments a été bloquante (temps, absences, équipements défaillants) ?
- Quelles actions aurait-on pu entreprendre pour éviter ce mauvais cas de figure ?
- Quels outils a-t-on utilisés ? Quels troubles ou bénéfiques ont-ils apportés ?
- Quelle résolution finale a-t-elle été trouvée ?

Le caractère participatif et collectif de ces réunions est nécessaire et l'échange doit se trouver au cœur de la démarche.

Si les réunions actuelles inter-filières bimensuelles et les séminaires trimestriels de service ont pour objectif de mettre l'ensemble des membres au courant de l'avancée des projets de fond de façon formalisée, il manque à notre sens un point de retour d'expérience plus périodique pour ce partage et ces échanges sur l'activité la plus chronophage du service. Ces points seraient participatifs à terme. Le but étant de ne pas pressuriser les chefs de projets dans leur quotidien, mais plutôt de mettre en avant le fait que l'on contribue, mais que l'on reçoit aussi les retours de ses collègues.

Ce genre de réunions permettrait également de mieux insérer les arrivants dans le service en les mettant d'emblée dans un contexte où un échange est possible et pas uniquement la sollicitation d'un membre plus expérimenté.

2.2.2 Les répertoires réseau de la DPL à évaluer, entretenir et préserver.

Dans notre diagnostic de la gestion de connaissances, nous avons évoqué le quotidien très actif des chefs de projets DPL comme une des sources de leur manque de partage de connaissance. Cette forte activité couplée aux réorganisations successives des dossiers et du service a créé des répertoires réseau très denses où les outils DPL sont éparpillés dans les anciens dossiers de projets et d'appels d'offres.

Pour compléter notre premier projet, nous souhaitons faire une proposition d'amélioration concernant l'organisation des dossiers. Si l'arborescence découle de l'organisation des processus voulue par la direction de la DPL, il est nécessaire de mener une politique de désherbage et d'archivage des documents pour réduire le pur volume de fichiers.

Ce processus couplé à des concepts du « record management » comme la durée de vie administrative du document permettrait au service de s'affranchir de cette vision d'une partie du passé du service de la DPL inconnu et non maîtrisé par la forme actuelle du service. La DPL pourrait mettre en place ce traitement en s'appuyant sur sa politique de nomenclature lui permettant de caractériser ses processus⁵³.

Ce document détaille une nomenclature dans un dossier spécifique. Un processus contient toujours un dossier dans lequel il est formalisé au travers de document-processus, d'instruction et de documents support :

- Le document processus décrit le processus et son périmètre d'action
- Les instructions sont des manuels permettant d'effectuer les actions nécessaires à la vie du processus comme les manuels de publication sur l'intranet pour le processus REFE.
- Le document support est une liste d'outils du processus, chaque livrable que nous avons ajouté dans notre animation du processus en plus de la check-list REFE est devenu un document support de REFE.

Avoir fait rentrer les livrables de notre stage dans cette nomenclature nous a permis de faire de la médiation autour du processus REFE et les entretiens nous ont confirmé que l'idée des processus était encore parfois abstraite pour les chefs de projet. À notre sens cette organisation doit établir un plan d'archivage et de

⁵³ Cf annexe n° 12 « Nomenclature des processus » p. [92](#)

désherbage afin de lever le risque d'un trop grand approfondissement des répertoires réseau.

L'extension à apporter serait de fixer des durées d'utilité qui s'établissent sur des éléments de légalité ou des éléments pratiques issus de l'expérience d'activité de l'organisation. Ces durées d'utilité seraient propres à chaque type de document dans un processus. Ainsi le répertoire « APEX » contenant majoritairement des projets de développement, des documents de gestion de projets et des présentations pour des événements de conduite de projets comme les COPIL et COPROJ qui n'ont donc qu'une utilité très limitée dans le temps, pourrait être clairement rationalisé si on décide de la durée de conservation de telles présentations à l'utilité très ponctuelle.

C'est à cause de ce critère de saturation des répertoires réseaux soumis à l'organisation personnel de chacun que nous prédestinons aujourd'hui le nouvel intranet comme un espace stabilisateur des outils DPL. L'intranet a été placé dès le départ du projet comme l'espace de publication et de communication des outils DPL afin d'assurer leur stabilité future et une facilité d'accès. La dernière partie de notre mémoire portera sur l'intranet conçu et les différents besoins qu'il nous a permis de résoudre.

3 LE PROJET DU NOUVEL INTRANET COMME GARANT DU CHANGEMENT DOCUMENTAIRE

L'intranet et sa reconstruction avec une nouvelle technologie ont permis l'introduction d'un certain nombre de réflexions sur la valorisation de la production documentaire de la DPL. Il s'agit dans ce dernier moment de montrer que l'on a pensé l'intranet dans les limites permises comme un rappel à la valorisation des documents et leurs médiations.

La DPL en tant que service va utiliser l'intranet pour communiquer à l'égard des sites logistiques et être présente comme ressource-clé pour les exploitations. Il faudra sortir du carcan problématique d'être considérés comme des gendarmes métiers ou main d'œuvre exceptionnelle pour l'entrée de gros dossiers dans le site. En un sens si l'expert DPL est clairement sollicité sur des questions pragmatiques de démarrage ou de déblocage de situations métiers, il n'est pas sollicité en tant qu'analyste et développeur d'outils dans un objectif de mise en performance des exploitations à long terme et de gains d'efficacité. C'est cette capacité analytique que l'on entend montrer par la publication et la mise à disposition d'outils DPL justement encadrés.

L'intranet⁵⁴ est un site web interne souvent vitrine pour une entreprise qui sert à la fois à l'inscription et à la validation de processus métiers (congés, notes de frais, mises à disposition de documents réglementaire...) et des communications plus générales (calendriers d'événements, communications de la Direction Générale, actualités d'entreprise...). Avec l'évolution du web vers le web 2.0 et l'apparition des réseaux sociaux, un web plus communautaire avec des applications en ligne, l'intranet d'entreprise s'est enrichi en passant d'une logique de ressource informatique fixe consultée sur un mode de communication web par navigateur dans une logique hyper collaborative et de promotion d'une communauté d'entreprise.

Le nouvel intranet basé sur la technologie Microsoft SharePoint 2010, la technologie de gestion de portails d'entreprise de Microsoft, donne lieu à un changement similaire pour STEF en passant d'un site interne avec des pages

⁵⁴ Pour une définition générale on a utilisé le livre blanc des échos : <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/high-tech-medias/informatiques/221138703/livre-blanc-intranet-20>

codées en html fixes et publiées par un seul administrateur à une logique d'un outil central faisant le lien avec toutes les applications de l'entreprise où tous les employés disposent de profil pouvant préciser leurs contenus favoris, en intégration avec la suite Office permettant le chargement dynamique de documents.

Microsoft SharePoint intègre également la gestion des Workflow⁵⁵ pour créer des processus de validation et d'enchaînement de tâches à l'aide d'e-mail et de sollicitations de personnes clés dans l'annuaire d'entreprise de façon automatique.

Cet outil comprend également une logique d'espaces collaboratifs permettant le partage de documents à des membres sélectionnés sur des projets ponctuels au sein d'interfaces de partage et de travail créés pour l'occasion.

La visée de notre recueil du besoin a modelé le projet comme étant principalement une gestion électronique de documents (GED), mais la technologie SharePoint prise en main par STEF pourrait amener un intranet plus décisionnel avec de nombreux indicateurs de suivi de dossier et permettant un traitement direct des appels d'offres clients par exemple.

3.1 LE CONTEXTE DU RECUEIL DE BESOINS

Le projet de migration d'intranet de l'ancien vers le nouvel intranet appelé « MYSTEF » est dirigé par la communication de la direction générale située à Paris. Le codage et la maîtrise d'ouvrage sont assurés par une branche de STEF-IT situé à Vannes, site auquel nous avons fait remonter nos besoins.

Microsoft SharePoint 2010 comprend un certain nombre de fonctionnalités que STEF-IT a sélectionné et mis en forme au sein du site MYSTEF formaté sous une seule ergonomie de page, une seule identité visuelle. Toutes les fonctions natives de Microsoft SharePoint ne sont pas activées dans MYSTEF. Cette configuration de MYSTEF conformément à la volonté de la Direction forme donc un niveau d'application personnalisée SharePoint, mais évitant la série de fonctions tournées vers les réseaux sociaux d'entreprise dont la prise en main n'est pas à l'ordre du jour pour le groupe et demandant un changement interne de la

⁵⁵ Cf glossaire p. [95](#)

Erreur ! Utilisez l'onglet Accueil pour appliquer Heading 1 ;Partie au texte que vous souhaitez faire apparaître ici.

culture d'entreprise trop brusque avec l'arrivée de ce nouvel outil. Si un besoin sort des fonctionnalités MYSTEF par défaut, il est dit « spécifique ».

Au début du stage, quelques intranets de service support (communication, achats de matériel d'exploitation, systèmes d'information et IT) avaient déjà été migrés et étaient dans une logique similaire à l'ancien intranet de mise à disposition de documents pour le quotidien métier. Ensuite, la partie logistique du groupe est rentrée dans la migration avec la DPL et la partie transport avec sa direction d'exploitation (DEX). Le budget et le temps de développement par STEF-IT était pris en charge par le service communication du projet.

Dans ce contexte, les services responsables des espaces à migrer ont dû constituer pour fin juin un cahier des besoins sans limites de budget particulier, mais avec la spécificité suivante : très peu de spécifiques seront tolérés par STEF-IT, le spécifique augmentant considérablement la charge de travail. La priorité était clairement à la migration et à la reprise de contenu, tous les services supports restants (RH, espace hygiène-sécurité-environnement, juridique, immobilier) devant être migrés pour septembre 2013, l'ensemble des besoins spécifiques de la DPL seraient traités dans un lot n°2 en novembre.

Figure N°2 : page d'accueil MYSTEF.

The screenshot shows the MYSTEF intranet homepage. At the top, there is a blue header with the STEF logo, the name 'François Donzel', and a search bar. Below the header, there is a navigation menu with links for ACCUEIL, GROUPE, BUSINESS UNITS, METIERS / FONCTIONS, and ANNUAIRES. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a 'Tribune Women's Awards' section with a photo of a woman and text about the 'Femme Manager de l'Année' award. Below this, there is a 'Nominations' section with a table of documents. On the right, there is a 'Mes applications' sidebar with links to e-space RH, InfoManager, Ancien Intranet, Saisie Indicateurs, NC CDC, and WinDesign. At the bottom right, there is a large banner for 'ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENTS 2013 LES RÉSULTATS'.

Type	Titre	Site	Date	Auteur
	Calendrier 2013	PEE	07/03/2013	
	ATTESTATION	PEE	07/03/2013	
	BNP Paribas ET VOTRE EPARGNE.zip	PEE	05/03/2013	

3.1.1 Les 4 types de contenus

Dans sa logique de communication à destination des exploitations logistiques, la DPL entend proposer du contenu métier. Son objet est donc de communiquer des outils d'analyse et de mise en performance de l'activité logistique, des guides d'utilisation du WMS, des synthèses sur l'utilisation de certains équipements et des retours d'utilisation d'équipement pour que l'exploitant puisse planifier ses futurs achats. La DPL entend également affermir son image et clairement se présenter.

Cette orientation résolument métiers prends la forme d'un espace de publication proposant pour septembre les éléments suivants :

- Les outils DPL accompagnés de nos deux livrables : manuels et fiche d'identité.
- Synthèse sur les équipements d'exploitation avec la problématisation de leurs utilisations et des retours terrain
- Présentation des dernières fonctions WMS avec une documentation résolument tournée vers l'utilisateur quotidien et non le spécialiste.
- Un formulaire pour que l'exploitant puisse faire une demande et un retour sur le contenu proposé.
- Une présentation simple de la DPL concentrée sur ce qu'elle fait au quotidien et ce qu'elle entend faire pour concrétiser l'action du service pour les exploitants logistiques comme une ressource qu'ils peuvent solliciter.

Figure N°3 : Menu DPL finalisé



Outre l'amélioration technologique du passage à SharePoint qui va lever un des griefs faits à l'ancien intranet qui était la lenteur du chargement des pages, la nouveauté de nouvel espace intranet réside dans politique de publication. Nous avons établi une publication de ressources pour attirer une interaction avec les exploitants logistiques afin de prendre contact avec le service motivé par ce premier niveau de contenu proposé.

Le fait que la DPL se donne cette nouvelle orientation vers la publication de contenus sans vouloir migrer l'ancien contenu obsolète et non mis à jour de l'ancien intranet a permis d'établir un projet innovant au sein du nouvel intranet, alors que la majorité des espaces d'autres services doit porter le poids d'un passif documentaire sans pouvoir prévoir une utilisation inédite.

L'ensemble de la démarche d'information s'est voulu pertinente pour l'exploitant en la contextualisant toujours dans son quotidien métiers, approche d'utilisation simple de WMS, résumé des prises en main de l'équipement sur d'autres sites et ce qu'il a permis. L'interaction entre le service et le terrain doit être provoquée par ce canal de communication qu'est l'intranet.

3.1.2 L'animation de l'intranet et la focalisation sur les accès

Le chemin de navigation pour arriver à l'espace de la DPL est le suivant : Page d'accueil → espace « Métiers/Fonctions » → Logistique.

Si la DPL entend incarner le service fournissant les informations métiers, elle ne prend pas en charge la diffusion d'informations de tout STEF-logistique. En ce sens, l'animation propre de l'espace par une communication d'entreprise dans les actualités n'a pas été pensée dans le stage. Nous avons alerté⁵⁶ sur les possibilités vastes de l'intranet en terme de diffusion de la culture d'entreprise et en tant qu'animation de communauté métiers avec le potentiel de la diffusion de la veille métier. Néanmoins cet aspect a été l'objet d'un espace collaboratif pour animer en premier lieu la DPL même. Il nous été a demandé de prioriser le recueil de besoins

⁵⁶ En fin de stage au mois de septembre 2013, les questions de gouvernance et de communications institutionnelles du service ont été posées dans la partie de transfert de responsabilité du projet, le stage se terminant.

autour de l'accès au nouveau contenu pour disposer d'une navigation claire et multiple pour trouver les outils DPL.

Ces différents accès sont présents pour que l'utilisateur trouve le contenu et considère le site « MYSTEF » DPL comme fournissant du contenu identifiable. Cette expérience d'utilisation est voulue pour se démarquer de l'ensemble du site « MYSTEF » qui propose actuellement énormément de contenus et dont la recherche ramène largement trop de résultats.

Sur les espaces déjà migrés « MYSTEF » aucun document n'a formé les utilisateurs à la recherche. Les utilisateurs fonctionnent toujours sur la logique de l'ancien intranet pour trouver du contenu et sont déroutés avec peu de succès pour trouver leurs contenus. Cet état de fait nous a forcé à différencier l'expérience utilisateur voulue pour la DPL du reste de MYSTEF pour que les utilisateurs trouvent du contenu. Fort d'une première expérience positive, ils seraient plus à même de revenir sur cet espace.

Notre cahier des besoins a donc cherché à éliminer les éléments suivants :

- Phénomène de bruit dans la recherche (trop de résultats),
- Orientation des noms de rubriques avec un langage métier pour un contenu identifiable. Dans les autres espaces trop de noms « génériques comme « documentation », « actualités » ou « bibliothèque »,
- Une navigation très simple avec du contenu accessible en moins de trois clics et donc peu d'arborescence dans le site pour son ouverture.

Une large part de la page d'accueil est consacrée à un « Zoom sur » pouvant avoir comme objet n'importe quelle page de l'intranet :

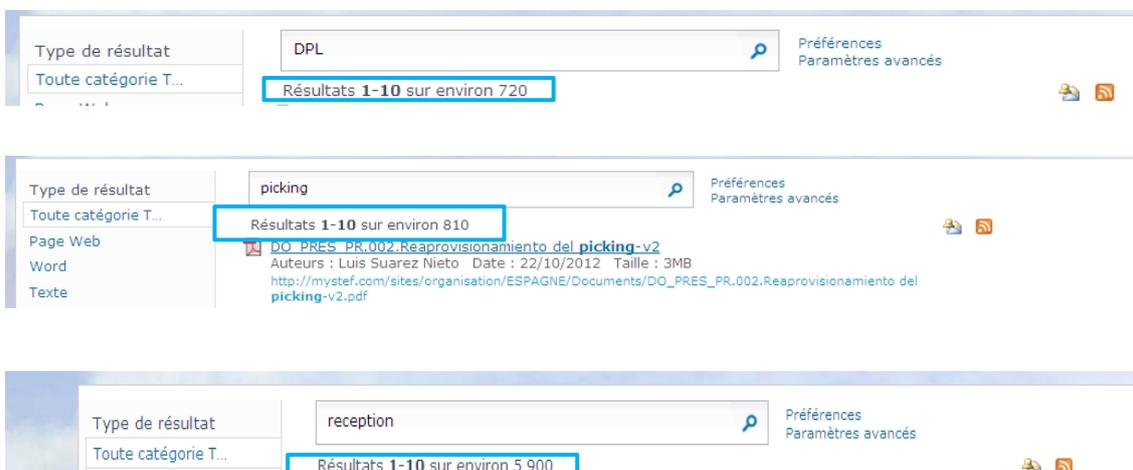
Erreur ! Utilisez l'onglet Accueil pour appliquer Heading 1;Partie au texte que vous souhaitez faire apparaître ici.

Figure n°4 : page d'accueil DPL (sans menu de navigation) :



Ce « Zoom sur » contient un lien qui vient compléter l'accès par le menu de navigation ou la recherche locale sur la figure n°3. La recherche locale est une personnalisation spécifique du menu qui ne recherche que sur notre espace DPL. La recherche de SharePoint sur « MYSTEF » recherchait jusqu'alors sur tous les contenus et affichait trop de résultats :

Figure n°5 : Exemples de résultats de recherche avec le moteur générale MYSTEF.



Ces nombres de résultats ne prennent pas en compte l'espace DPL qui n'était pas ouvert. Le problème est l'indexation trop large du moteur de recherche général dans le texte sur tous les sites, ce qui a pour effet de noyer le résultat pertinent pour l'exploitant sous une masse de documents. Cela est d'autant plus dommageable que les personnes sur le terrain ont peu de temps pour se former à la recherche avancée et aux différents filtres

L'intranet « MYSTEF » en cours de construction présente un besoin d'ergonomie et de réflexion axé sur l'utilisateur. L'état de la recherche est symptomatique d'un manque de prise en compte des retours utilisateurs et de test.

La DPL a opté dans ce domaine pour la solution d'un formulaire de retour permettant aux utilisateurs d'évaluer et de décrire leur expérience de cet espace pour s'orienter d'emblée dans une démarche d'amélioration. Cette notion de retour est une première dans l'intranet jusqu'alors uniquement descendant en terme d'informations puisqu'animé uniquement par STEF-IT et la communication. Les retours du formulaire étant consultables par l'administrateur du site qui peut également prendre connaissance des statistiques de consultation, le nouvel espace se place bien dans une logique évolutive moins fermée que celle de l'ancien.

Figure n°6: formulaire de retour

Texte / Objet *	<input type="text"/>
Nom *	<input type="text"/>
Poste – niveau de responsabilité	<input type="text"/>
Contact	<input type="text"/>  
Concerne *	<input type="text"/> 
Détail de votre retour *	<input type="text"/>
Efficacité de la solution	<input checked="" type="radio"/> NA <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> +++ <input type="radio"/> ++++ <input type="radio"/> +++++
Facilité d'utilisation	<input checked="" type="radio"/> NA <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> +++ <input type="radio"/> ++++ <input type="radio"/> +++++
Accessibilité sur intranet DPL	<input checked="" type="radio"/> NA

Enfin la partie « Trouver votre solution DPL » comprend une cartographie sous PowerPoint⁵⁷ permettant aux exploitants d'explorer les contenus du site. Ces cartographies étaient très présentes dans l'ancien intranet et on compte sur les usages passés des usagers qui s'attendent à ce procédé et le jugeait efficace.

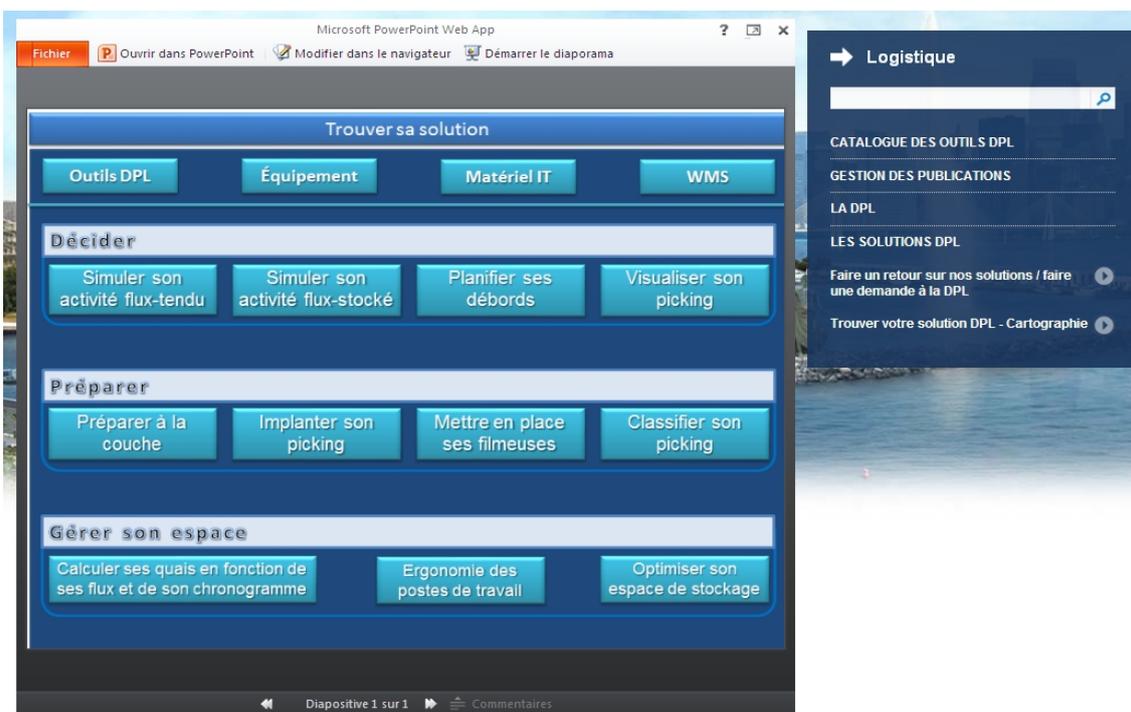
Les intitulés des cases ont bénéficié de notre travail sur l'indexation des outils et leur description. Le choix des intitulés est fait pour revendiquer la forme des

⁵⁷ En juillet, PowerPoint était le seul moyen d'afficher une cartographie de boîtes cliquables sans sollicitation massive de STEF-IT pour une mise à jour. Un prestataire de communication graphique va ensuite être engagé pour parvenir à des visuels plus dynamiques et moins simplistes.

Erreur ! Utilisez l'onglet Accueil pour appliquer Heading 1;Partie au texte que vous souhaitez faire apparaître ici.

résultats de l'outil. La dimension pragmatique de l'outil doit apparaître à ce niveau et « Décider », « Gérer son espace » et Préparer » sont autant des termes-clés du terrain qui fournissent un premier niveau d'informations attirant pour les exploitants.

Figure n°7 : cartographie DPL des contenus :



Lors de notre formalisation du cahier des besoins, le contenu publié et les accès à ce contenu ont été les éléments majeurs de notre lot n°1 de la partie « exigence ». Néanmoins de nombreux éléments reportés au lot n°2 pour la mi-novembre avaient pour but de prolonger directement notre démarche KM.

3.2 L'INTRANET COMME RAPPEL CONCRET DE LA CULTURE DOCUMENTAIRE

Le stage a consisté en deux grands moments, le recensement et la mise au point de la démarche documentaire KM, puis la conduite de projet de l'intranet sous la technologie SharePoint inconnue du service. Sur cet aspect nous devions être source de proposition et rebâtir une proposition neuve, l'ancien intranet étant très peu consulté et plus mis à jour.

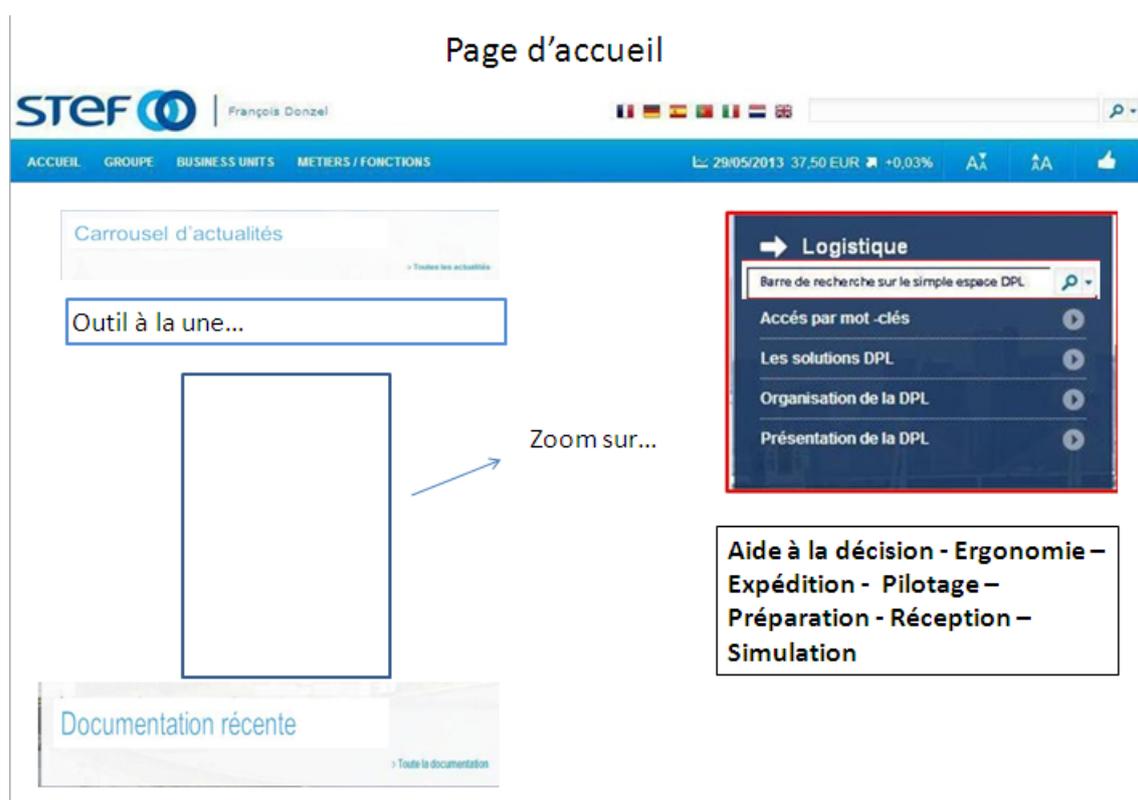
Nous avons pensé le nouvel espace comme l'aboutissement du processus interne de publication de connaissances. La publication sur l'intranet est le jalon

ultime montrant pour la DPL que le savoir entourant l'outil est maîtrisé et stable et que l'outil n'appartient plus aux disques réseau et à ses créateurs avec leurs habitudes de travail.

La question de la subsistance en interne de notre démarche KM est un enjeu clair et nous comptons à la fois sur le processus REFE auquel nous avons fourni une animation et à la fois sur les différentes propositions KM que nous pouvions faire lors de nos présentations en COPIL et séminaires du service.

L'espace « MYSTEF » nous a permis l'implantation d'un certain nombre d'éléments supplémentaires comme les mots-clés. En utilisant les mots-clés issus de notre indexation, nous voulions offrir une série d'accès métiers. Ainsi les mots-clés comme « réception » disponibles directement en page d'accueil emmèneront directement l'utilisateur sur les séries d'outils traitant l'arrivée des colis en entrepôt.

Figure n°8 : maquette de l'intranet pour STEF-IT :



La démarche de mots-clés issue de notre indexation offre des accès directs à nos contenus utilisateurs d'une façon inédite dans MYSTEF. Chaque mot-clé est une notion parlante dans le langage professionnelle de la logistique à même d'attirer la personne sur le terrain. Ces notions regroupent plusieurs outils et permettent un accès direct à nos outils et équipements en page d'accueil.

Le projet a nécessité d'être découpé en lots pour que STEF-IT puisse planifier rationnellement sa charge de travail et livrer un lot n°1 en septembre. Le nuage de mots-clés sera développé dans le lot n°2 des fonctionnalités spécifiques prévues pour novembre.

Outre cette focalisation sur les accès, le nouvel intranet stabilisera les outils et permettra de relancer les responsables d'outils pour la continuation de l'effort d'encadrement.

3.2.1 L'intranet comme garant de la stabilité des connaissances

Le répertoire réseau de la DPL a un effet délétère dans le sens où il est pris en main sans restrictions de gestion et d'ordonnancement par toute personne qui va créer de nombreux sous-dossiers pour s'organiser individuellement afin de traiter sa problématique et développer son outil DPL sans forcément penser à l'utilisation future de ce qu'elle met en place. Pour un utilisateur ultérieur, le principe de cette organisation personnelle bloque une réutilisation et une compréhension immédiate de ce qui est dans le répertoire.

Le principe des fiches de solutions que nous avons promues sur l'intranet nous permet d'exiger un certain nombre d'éléments stables et obligatoires en s'assurant que l'ensemble des données stabilisant l'outil ait un champ pour y figurer :

Figure n°9: fiche outils DPL

The image shows a screenshot of a web form for a DPL tool card. The form is titled 'Outils -mémoire' and includes several input fields and sections. The 'Nom de l'outil' field is filled with 'Outils -mémoire'. The 'Version' field is empty. The 'Créateur(s) de l'outil' field is empty. The 'Personne à l'origine de l'élément.' field is empty. The 'Réfèrent actuel' field is filled with 'François Donzel'. The 'Email de contact général' field is empty. Below these fields are four sections: 'Présentation', 'Pré-requis', 'Retours terrain', and 'Limites'. Each section has a 'Description de l'outil' field and a 'Cliquez ici pour ajouter du nouveau contenu' link. A 'Mots-clés' field is also present.

Documents

Type	Nom	Modifié	Modifié par
Aucun élément à afficher dans cet affichage de la liste « Outils ». Pour ajouter un élément, cliquez sur « Nouveau ».			
+ Ajouter un document			

La bibliothèque de documents permet ensuite de proposer l'outil, sa carte d'identité et son manuel utilisateur. Sur le recensement des outils DPL adressé au processus REFE pour l'horizon de septembre 2013, dix outils du kit coordinateur vont être publiés avec leurs accompagnements et nous espérons ainsi un téléchargement et des contacts de la part du terrain avec leurs coordinateurs et les créateurs des outils pour la prise en main de ces éléments.

Les coordinateurs n'étant pas spécialistes des outils DPL pris en main par leurs sites vont pouvoir solliciter REFE et les créateurs d'outil DPL afin de maîtriser les problématiques intéressant leurs sites. Cette sollicitation ne sera pas dépendante du créateur ou des documents présents dans les répertoires réseau de l'outil puisque celui-ci possède des documents d'accompagnement.

Il est très optimiste de penser que les personnels des sites logistiques vont essayer de prendre en main de façon autonome les outils DPL indépendamment. En prenant en compte, la profonde nature analytique des outils DPL, nous visons plus un premier niveau d'information de l'exploitant sur les problématiques, les gains espérés et le travail formalisé dans l'outil avec une prise de contact du service de la DPL pour une aide à la prise en main et ainsi une confiance renouvelée de l'exploitant envers la capacité du service à l'aider.

Le Workflow géré par SharePoint va également renforcer cette stabilité des outils DPL.

3.2.2 L'utilisation du Workflow pour réaliser le dialogue entre REFE et les chefs de projet.

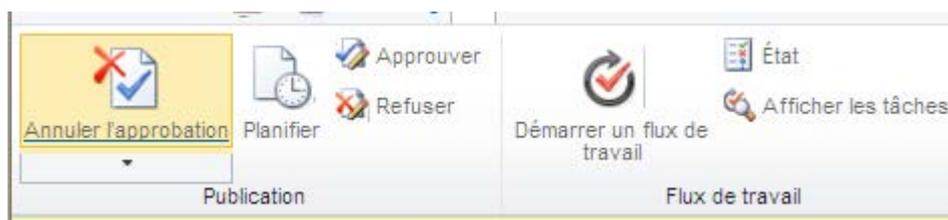
Au niveau des outils DPL, nous souhaitons qu'un créateur d'outils crée lui-même sa page en tant que contributeur et la soumette par un processus d'approbation de publication aux membres du processus REFE. L'utilisateur lambda du site qui dispose des droits de lecture ne verrait pas la page jusqu'à la validation de REFE.

Figure n°10 : Le bandeau d'approbation → profil contributeur:



Au niveau du Workflow, SharePoint distingue trois profils : le contributeur-approbateur qui peut créer des pages et en approuver d'autres pour qu'elles soient visibles à l'utilisateur, le contributeur simple qui crée les pages et attend une approbation pour leurs publications et l'administrateur pouvant consulter la structure du site et prendre la main sur les différents Workflows. L'interface de navigation change en fonction du profil de l'utilisateur.

Figure n°11 : le bandeau d'approbation → profil approbateur :



Pour le moment, deux Workflows ont été implantés au niveau des fiches-outils et au niveau des documents chargés. Cela permet à REFE de contrôler l'ensemble des documents et pages mis en ligne avant le lancement de l'espace en septembre. Si un approbateur refuse un document, il peut commenter et souligner les points manquants. La page est donc dans un traitement qualitatif pour s'assurer que la publication DPL dépasse la nature analytique du service et parle bien au terrain.

Pour le moment, ces Workflows sollicitent l'ensemble des approbateurs y compris sur les actualités. Il est prévu de les affiner en fonction des publications concernées afin de parvenir à la structure de publication suivant sans que l'ensemble des approbateurs soit sollicité :

- Une personne du processus PILO en lien direct avec la direction du service se charge de publier et approuver les actualités en page d'accueil.
- La personne du pôle MOAI de REFE contrôle les aides métiers pour la prise en main du WMS.

- Deux personnes en charge des équipements publient leur documentation sans approbation autre que celles de leurs pôles d'expertises.
- Les chefs de projets de REFE approuvent les fiches outils créées par les créateurs des outils DPL qui veulent diffuser leurs travaux aux exploitations logistiques.

Cette configuration présuppose que les tous les chefs de projets prennent en main la publication pour que REFE puisse rester dans un simple rôle de relecteur et de validation. Pour la période de septembre, REFE doit dans les faits assumer massivement cette nouvelle publication. Ce faisant le processus peut fixer les standards de publication pour les futurs outils. Une des dernières missions du stage a été de fournir un ensemble de livrables⁵⁸ pour comprendre et publier sur l'intranet. Ces livrables, couplés avec un effort de formation au sein du service, permettront l'autonomie des chefs de projets DPL sur la publication.

3.2.3 Craintes et limites sur le nouvel intranet

L'intranet porte la nouvelle démarche de publication de la DPL qui a l'intention de revenir vers les exploitants avec une revendication de ressources métiers clairement identifiée et d'aide à la mise en performance des exploitations. C'est l'état d'urgence de la gestion de connaissance interne qui a motivé ce stage et l'intranet a posé la question d'un juste encadrement des outils DPL, car la DPL allait au-devant des exploitations et devait être une force de proposition.

Les outils DPL sont à la fois la réponse à la question « quelles ressources internes pouvons-nous publier sur le nouvel intranet ? Et à cette autre question « quels éléments internes n'avons-nous pas proposés auparavant ? ». La démarche du stage à la DPL a bien mené une véritable démarche interne de KM, mais n'a pas pu impliquer les exploitants par manque de temps sur la phase du recueil des besoins de l'intranet.

Si, en interne, nous avons bien constitué l'intranet pour soutenir notre démarche KM autour des outils et des contenus DPL, son orientation de publication vers l'externe ne s'est pas faite avec les attentes d'un groupe d'exploitants. Les seuls éléments de cet ordre connus dont a tenu compte sont les causes de désaffection clairement identifiées pour l'ancien intranet. Nous sommes

⁵⁸ Cf annexe n°13 « exemple de livrable de formation p. [94](#)

dans une situation de manque de communication envers le terrain. Un des premiers enjeux de l'ouverture de l'espace sera d'être présent sur cette communication. La DPL formule donc une proposition en espérant trouver un écho favorable sur le terrain et sortir pour aller vers rapport aux exploitants rythmé par les mails et les visites sur exploitations dans un rapport constant de sollicitation et de recadrage autour de son activité en tant que service support. Les RAP sur les terrains, les pépinières sont autant de populations pouvant prendre en main les outils de la DPL.

Cette proposition inédite de ressources peut également être empêchée par la technologie même, car si le nouvel intranet est bien construit sur une technologie plus rapide offrant l'espace collaboratif et le workflow des éléments potentiellement très utiles pour la conduite de projet, le niveau de formatage MYSTEF suppose une navigation similaire à l'ancien intranet. Nous avons proposés de nouvelles démarches de navigation pour l'espace de la DPL mais l'interface de MYSTEF provoque un ressenti assez négatif dans le groupe. Ce choix de design et d'interface malgré la différenciation en termes d'accès que l'on a pensé dans l'espace du service peut ne pas attirer les personnes travaillant sur le terrain percevant finalement peu de changement entre l'ancien et le nouvel intranet.

Toutes ces limites sont à tempérer, car l'effort de la communication demandée à la DPL pour promouvoir son projet n'a pas encore été mené à bien. Nous sommes clairement dans un exercice nouveau pour le service avec cette orientation de publication de contenus pour motiver une interaction plus poussée avec le terrain sur la question des outils. Les outils DPL sont d'une nature profondément analytique sous Excel, il n'est pas sûr que même avec un encadrement documentaire performant on puisse pleinement maîtriser leurs utilisations dans l'activité dense d'une exploitation.

Un équilibre devra être trouvé entre ce que l'exploitant peut maîtriser seul avec les livrables, et l'intervention du service pour l'aider. En fonction des différentes demandes et retours, REFE devra remettre à niveaux les manuels ou les clarifier. En ce sens, notre nouvel intranet n'est pas une fin en soi, même s'il peut stabiliser les outils et affirmer clairement ce que veut faire le service. Il est un moyen qui doit servir la communication et la formation vers le terrain.

Dans tous les cas, cette proposition d'intranet distributeur de ressources peut-être reformulée à moyen terme et un ciblage peut être réopéré sur les informations attendues d'un service direction métiers de la part des exploitants. Les bénéfices et l'efficiencia de notre démarche KM restant pertinents en interne pour les futurs chefs de projet de la DPL.

CONCLUSION

Le groupe STEF est un vaste ensemble, un vaste réseau d'exploitations dans sa partie logistique, un réseau de transport régenté par différentes agences dans sa partie transport. Disparate dans ses méthodes de travail et ses outils informatiques, la prestation logistique exige néanmoins un niveau de qualité et de service au client uniforme dans l'ensemble du groupe si celui-ci souhaite en conserver la confiance.

La culture d'entreprise STEF comprend nombre de ses anciens concurrents rachetés et d'exploitations absorbées. Son identité de groupe ne s'est réalisée que très récemment et les directions opérationnelles ne peuvent harmoniser les méthodes de travail de façon impérative sans risquer de compromettre une activité quotidienne soutenue. Chaque site présentant des hommes et des flux différents en fonction de son ancienneté et de ses anciens possesseurs, la posture d'analyste métiers de la DPL est donc peu sollicitée. Disposer de l'ensemble des outils DPL avec des responsables, gains et limites clairement identifiés, va être l'occasion d'assumer une nouvelle identité auprès des sites, source de nouvelles sollicitations et de nouvelles priorisations dans un quotidien fourni.

Implanter une démarche de KM en entreprise et ainsi demander aux personnes à revenir sur leurs façons de travailler, soit en décrivant leur action, soit en complétant les documents qu'ils ont déjà produits pour qu'ils livrent plus d'indications sur leurs façons de travailler, doit passer par un effort de justification. Le KM doit passer par une médiation, car il vise des objectifs de gain d'efficacité à long terme d'autant plus différenciés pour les professionnels, qu'ils ne se traduisent pas dans un gain perceptible immédiatement. Les résultats espérés restent abstraits jusqu'à l'observation empirique de la transmission de connaissances facilitée et d'un gain de temps pouvant être réaffecté à d'autres tâches.

Si le KM comprend des notions purement documentaires qui peuvent certes paraître pragmatiques et normales pour le gestionnaire de l'information documentaire, nous risquons clairement une rupture de notre culture documentaire avec un cœur de métiers ne comprenant pas l'intérêt de telles notions. D'où l'impératif d'établir un diagnostic de l'état des connaissances du service, constat à

faire partager et être ainsi lié à des objectifs d'améliorations jugés raisonnables par les participants.

Les notions documentaires comme les mots-clés, les notions de traçabilité du document, les outils de représentation comme les mind-map doivent avant tout servir une notion pratique au-préalable de tout entretien avec les chefs de projets.

Une démarche KM est par essence fragile en reposant sur l'adhésion, mais le fait de l'ancrer dans un processus de service avec plusieurs livrables pour baliser la démarche la rend persistante. En un sens il a été nécessaire de l'ancrer et de trouver un dépositaire interne à notre travail au-delà d'un seul individu. La publication dans l'intranet est également synonyme de sortie d'un biais par trop analytique des outils DPL et obligée à faciliter leurs usages par un accompagnement pensé vers l'exploitant.

Les outils passés du service ont été stabilisés par notre action et leurs remises à niveau vont être poursuivies. De même, les chantiers de documentation d'outils institutionnels comme le Décisio vont être entrepris et enfin les créateurs d'outils possédant exclusivement la connaissance d'un ou plusieurs de leurs propres outils, vont, en les documentant, sortir ces ressources-clés de l'exclusivité d'une sollicitation relationnelle entre chefs de projet.

Un point complémentaire reste cependant à aborder avec le recueil des retours d'expérience et le pan social qui complèteraient notre KM documentaire. Recueillir les spécificités de chacun et pouvoir éditer pour les futurs chefs de projets DPL de futurs livrables comme des Foire Aux Questions et des exemples-clés afin de maîtriser plus vite et plus efficacement les attentes du service.

Le quotidien du chef de projets DPL est émaillé de projets et de réunions d'animation. À notre sens, une réunion d'échange d'expériences ne pourra attirer que si nous réussissons clairement à transmettre l'idée que chacun apportera sa spécificité et son expérience en échange de ce qu'apporteront les autres et que l'ensemble du service en sortira gagnant.

À cet égard, l'intranet et les interactions que la diffusion des outils DPL sur le terrain va provoquer par le biais des coordinateurs et des gains de performance espérés, seront un rappel bénéfique que la DPL possède un savoir passé clairement identifié et qu'elle a aujourd'hui entrepris de le valoriser.

Bibliographie

Livres

PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseaux les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. 3^{ème} ed. Paris : Dunod, 2012.

BYUZAN, Tony, GRIFFITHS, Chris (collab.). *Le mind mapping au service du manager*, Paris : EYROLLES éditions d'organisation, 2010.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris : De Boeck Supérieur, 1997.

AUTISSIER, David (dir.), VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, VAS, Alain. *Conduite du changement : concept clés*. Paris : Dunod, 2010.

Document d'entreprise

ABRAHAM, Luc, Département de la communication de STEF (collab.). *Rapport d'activité 2012*. Paris : Idéogramme Communication, 2013.

Périodiques

EDENIUS, Mats, BORGERSON, Janet. « To manage knowledge by intranet », *Journal of knowledge management*, vol.7, n°3, 2003[en ligne], p. 124-136.

Disponible sur

< www.emeraldinsight.com+journals.htm?issn=0305-5728&volume=42&issue=2>

(Consulté le 30/08/2013)

FENZ, Stéphan. « Increasing knowledge capturing efficiency by enterprise portals », *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, vol.42, n°2, 2012 [en ligne], p.237-250. Disponible sur:

<www.emeraldinsight.com+journals.htm?issn=0305-5728&volume=42&issue=2>

(consulté le 30/08/2013)

PENG, He. « Why and when do people hide information », *Journal of knowledge management*, vol.17, n°3, 2013 [en ligne], p. 398-413. Disponible sur:

< www.emeraldinsight.com+journals.htm?issn=1367-3270&volume=17&issue=3>

(Consulté le 30/08/2013)

Ressources web

Association des professionnels de l'information et de la documentation (ABDS). L'Euroréférentiel en cinq groupes de compétences. **In** : *site de l'ABDS* [en ligne]. (Modifié le 17/07/2012.) Disponible sur :

< <http://www.adbs.fr/l-euroreferentiel-en-cinq-groupes-de-competences-27624.htm> >

(Consulté le 30/08/2013)

Association des professionnels de l'information et de la documentation (ABDS).. Carte professionnelles des métiers 2013. **In** : *site de l'ABDS* [en ligne]. (Modifié le 25/07/2013.) Disponible sur :

< <http://www.adbs.fr/carte-metiers-adbs-2013-132079.htm> >

(Consulté le 30/08/2013)

The Coding machine. LIVRE BLANC / Intranet 2.0. **In** : *Le cercle du journal des Echos, les echos.fr* [en ligne]. (Modifié le 12/10/2011.) Disponible sur :

< <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/high-tech-medias/informatiques/221138703/livre-blanc-intranet-20> >

(Consulté le 30/08/2013)

Table des annexes

ANNEXE 1 : LA FICHE DE STAGE – DPL	71
ANNEXE 2 : PRESENTATIONS GROUPE STEF.....	72
ANNEXE N°3 : MATRICE ET PROCESSUS DE NONAKA.....	74
ANNEXE N°4 : ORGANISATION DE STEF- LOGISTIQUE.....	75
ANNEXE N°5 : MISSION HISTORIQUE DE LA DPL (2010)	78
ANNEXE N°6: GUIDE D’ENTRETIEN.....	79
ANNEXE N°7 : CHECK-LIST REFE.....	82
ANNEXE N°8 : RECENSEMENT DES OUTILS (EXTRAITS).....	83
ANNEXE N°9 : FICHE IDENTITE ET MANUEL UTILISATEUR POUR LES OUTILS DPL	86
ANNEXE N°10 : ENSEMBLE DE MOTS-CLES	88
ANNEXE N°11 : LES MIND-MAPS	89
ANNEXE N°12: NOMENCLATURE DES PROCESSUS DPL PREEXISTANTE AU STAGE.....	92
ANNEXE N°13 :EXEMPLE DE LIVRABLE DE FORMATION.....	94

ANNEXE 1 : LA FICHE DE STAGE – DPL



Fiche de stage

STEF Logistique, spécialiste européen de la logistique du frais et du surgelé (3 000 salariés et 87 sites en France), intervenant auprès de différentes filières de l'agroalimentaire, recherche un stagiaire au sein de son bureau d'Etudes & Méthodes Prestation.

Sujet du Stage

Définir et déployer les méthodes et outils permettant la diffusion des connaissances et savoir-faire au sein du pôle Logistique de STEF. Au sein du Bureau Etudes & Méthodes de la Direction de la Prestation Logistique, le stagiaire sera chargé de piloter le projet de définition, de réalisation et de mise en œuvre, et en particulier :

- Contribuer à la refonte du site Intranet utilisé par le groupe STEF
- Recenser, trier et mettre à niveau les connaissances (outils et méthodes), en lien avec les métiers de la prestation logistique
- Diffuser le contenu dans l'espace de publication Intranet

Les différentes étapes du projet sont les suivantes :

- Etablir la cartographie de l'existant
- Réaliser une analyse fonctionnelle des besoins de la Direction de la Prestation Logistique et une analyse détaillée en prenant en compte la charte intranet et outils du groupe
- Structurer les données à publier
- Rédiger le cahier des charges pour l'implémentation de la solution
- Participer et suivre le développement suivant le cahier des charges établi
- Contribuer à la définition de tests de validation
- Participer activement à la gestion de la communication sur le projet
- Participer à la phase de tests et à la validation
- Participer au retour d'expérience sur le projet

Compétences requises

- Connaissance des outils de la suite Microsoft Office (Word, Excel et Powerpoint)
- Notion sur les outils web et intranet (MS [Sharepoint](#))
- Connaissances en [Knowledge management](#)
- Méthodique et synthétique
- Qualité de rédaction
- Curiosité

ANNEXE 2 : PRESENTATIONS GROUPE STEF

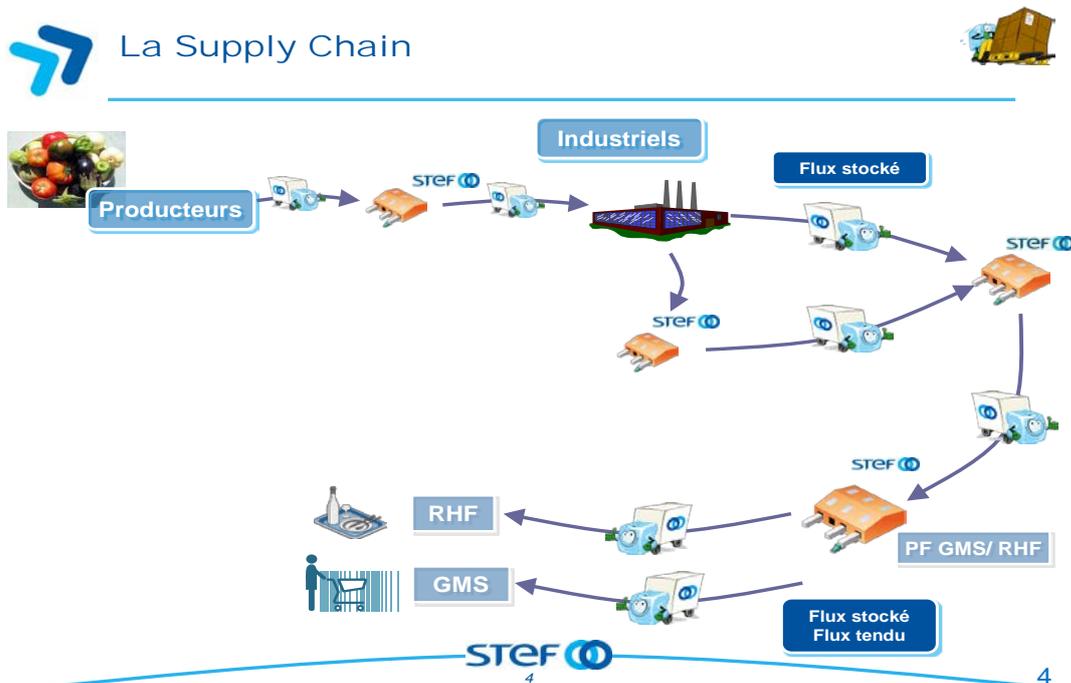
Histoire du groupe STEF :

Les dates clés de l'histoire de STEF



Notion de SUPPLY CHAIN :

La Supply Chain



Produit STEF :



Une offre complète à destination des Industriels de l'agroalimentaire

L'offre Industriels

- STEF, la logistique des matières premières et des produits finis sous température dirigée
 - Gestion en temps réel des stocks
 - Flux tendus, flux stockés
 - Préparation de commandes
 - Gestion des volumes prévisionnels
 - Traçabilité des produits
 - Co-packing
 - Mise à disposition et conditionnement de produits alimentaires
 - Congélation, surgélation, refroidissement
 - Décongélation
 - Pilotage des flux départ usine-rendu PF distributeur

Expertises sectorielles

- - 18° :
 - Produits carnés
 - Fruits et légumes
 - Panification / viennoiserie
 - Glaces
 - Produits élaborés
- +2 / 4° :
 - Produits laitiers
 - Viennoiserie
 - Produits traiteurs
 - Jus de fruits / compotes
- +8° à +14° :
 - Chocolats, biscuits
- Autres industries : santé



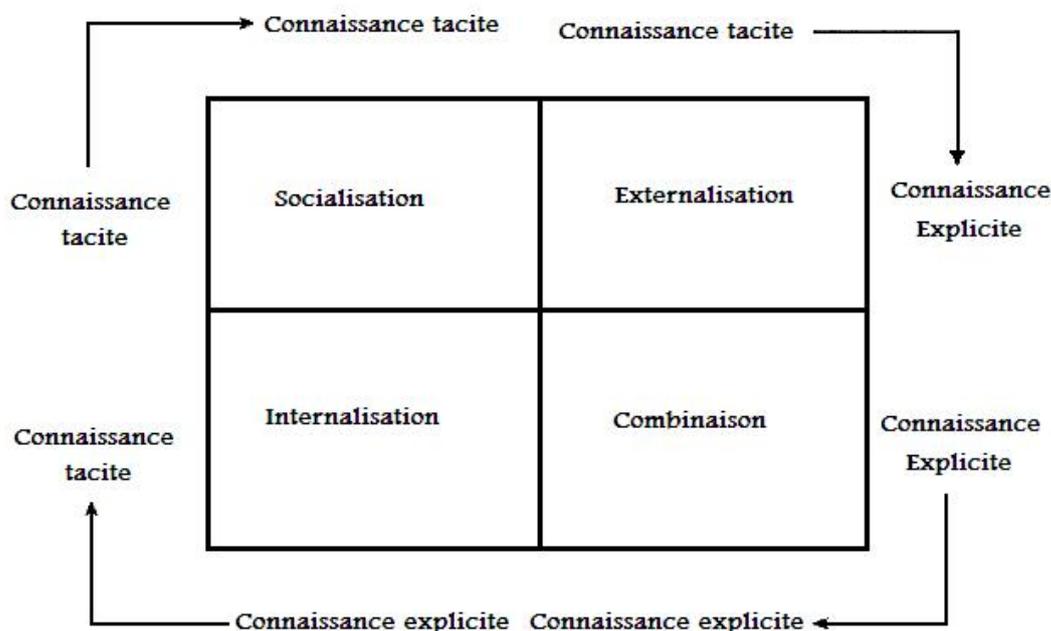
Valeur STEF :



Nos domaines de compétences



ANNEXE N°3 : MATRICE ET PROCESSUS DE NONAKA



La spirale SECI de la création de la connaissance

Les 4 grands processus créant la connaissance au sein d'une organisation s'expriment dans des relations entre savoir tacite et savoir explicite. Le KM management est avant tout une problématique de flux à détecter pour être capitalisés au sein de l'entreprise.

La socialisation (tacite → tacite), correspond aux conversations et la connaissance crée quand les individus travaillent, s'observent et parviennent à mieux effectuer leurs travaux en ayant clairement intériorisé des repères communs de l'entreprise ou ils travaillent par mimétisme, mais sans traduction des connaissances gagnées en une méthodologie par exemple.

L'externalisation (tacite → explicite), correspond à la formalisation sous forme de manuels ou de retours d'expérience de connaissances tacites qui deviennent clairement codifiés et utilisables sans forcément impliquer une pratique personnelle.

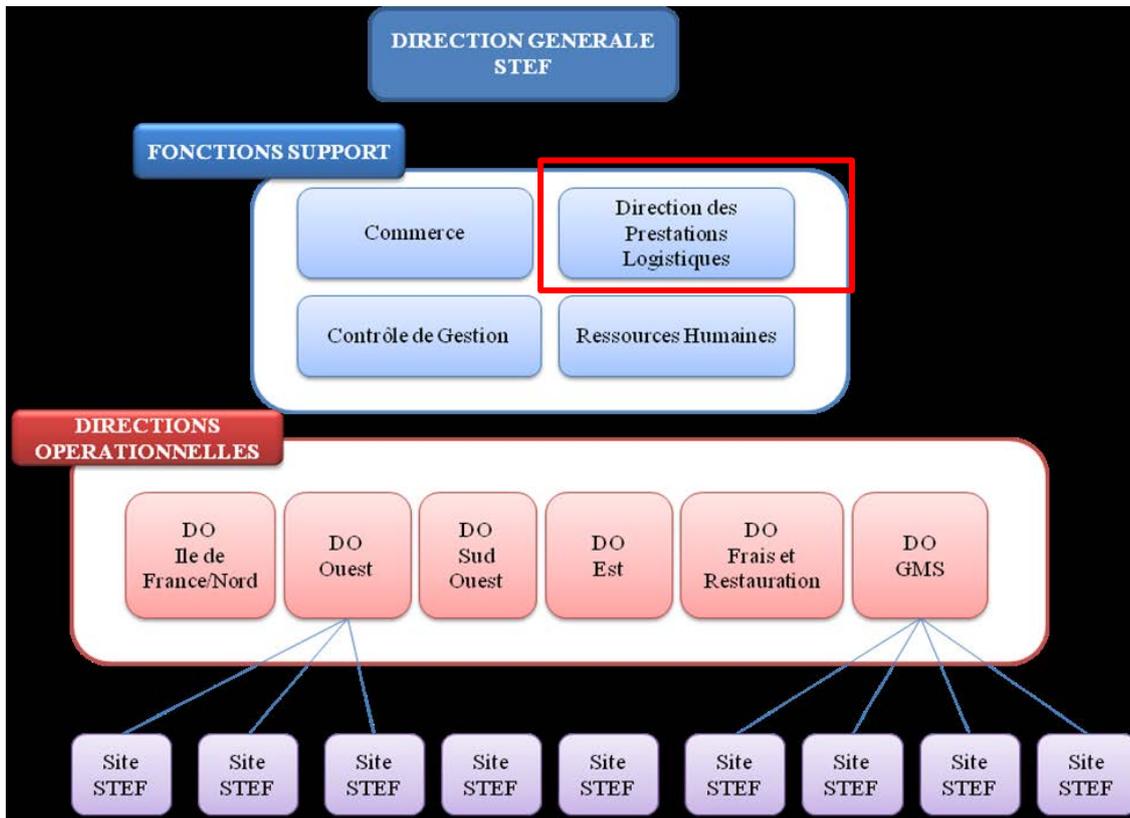
Combinaison (explicite → explicite), typiquement la synthèse, l'addition ou la mise en relation de plusieurs connaissances explicites pour aboutir à un nouveau savoir ou vision de la situation. Une conversation entre deux experts par exemple.

Internalisation (explicite → tacite), la connaissance explicite entre dans la capacité d'action des personnes qui n'ont plus l'impression de mobiliser des connaissances, mais simplement agir avec un gain de rapidité et d'efficacité.

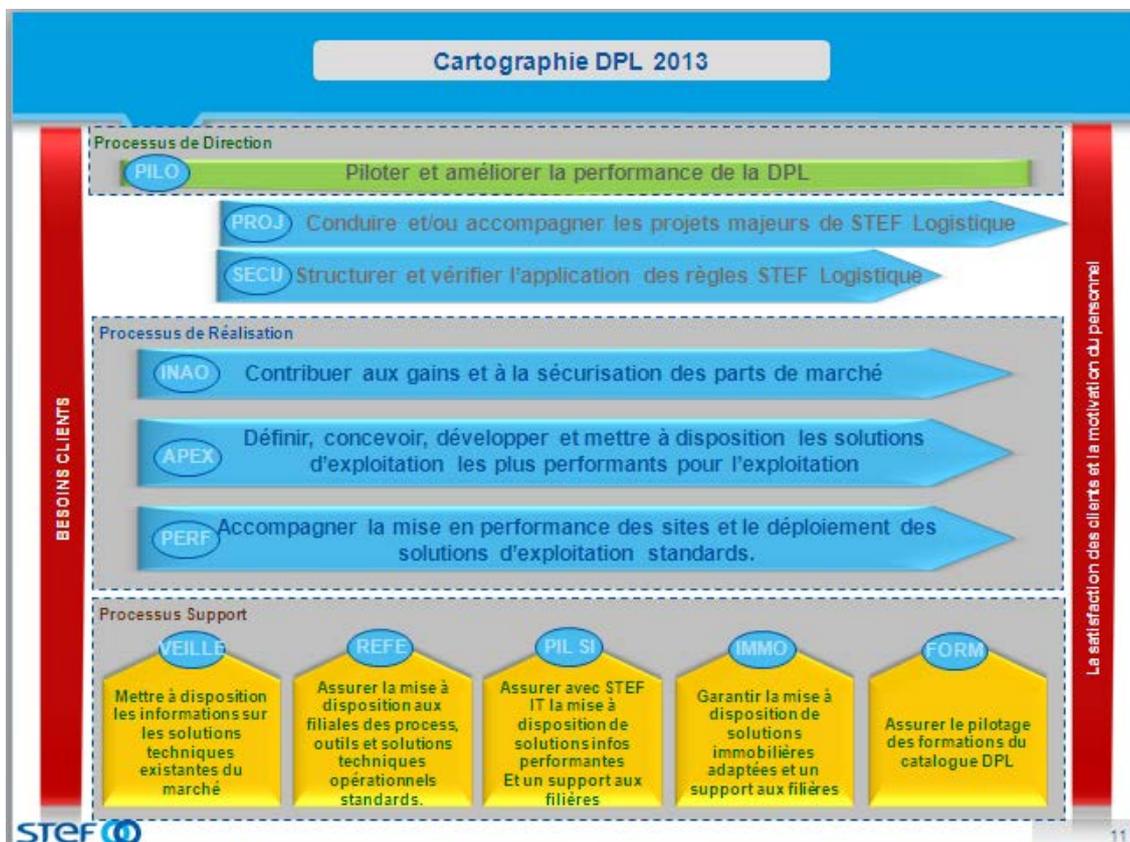
Source de l'image : http://www.wikiberal.org/wiki/Ikujiro_Nonaka

ANNEXE N°4 : ORGANISATION DE STEF- LOGISTIQUE.

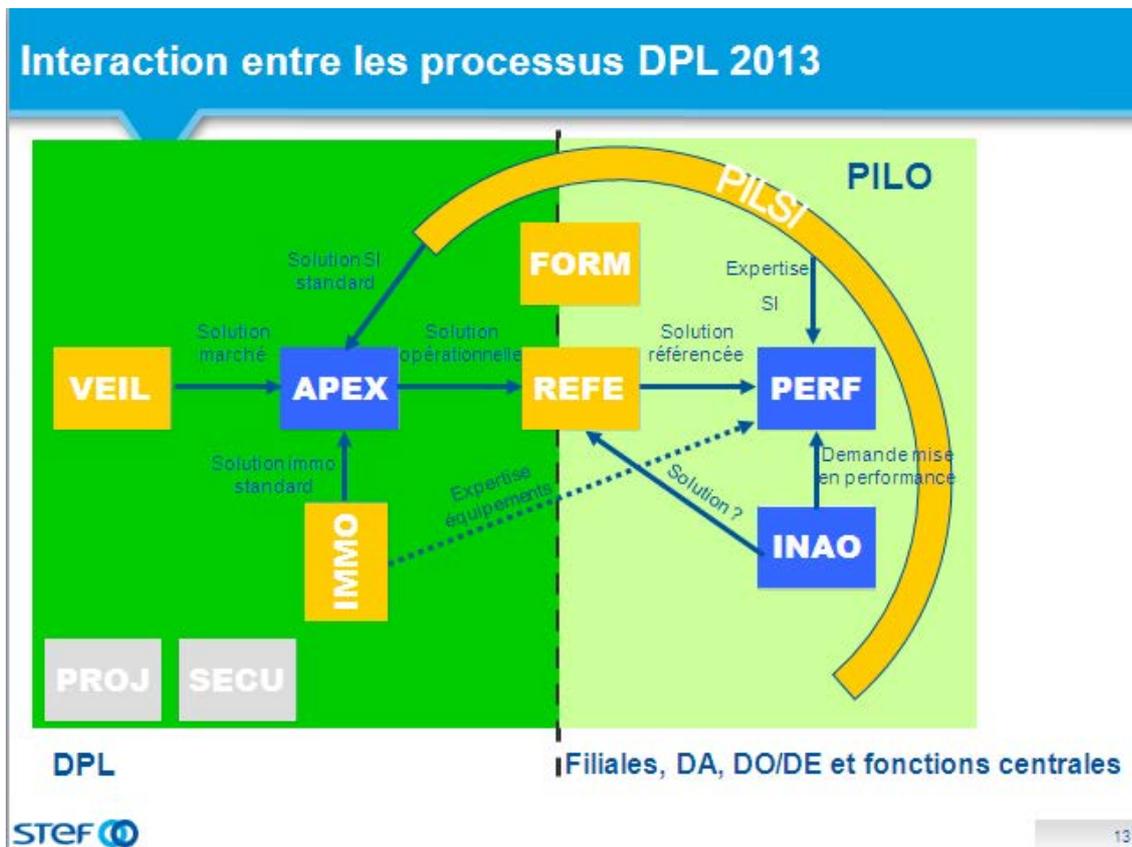
L'organisation de STEF-LOGISTIQUE :



Les missions de la DPL par processus.



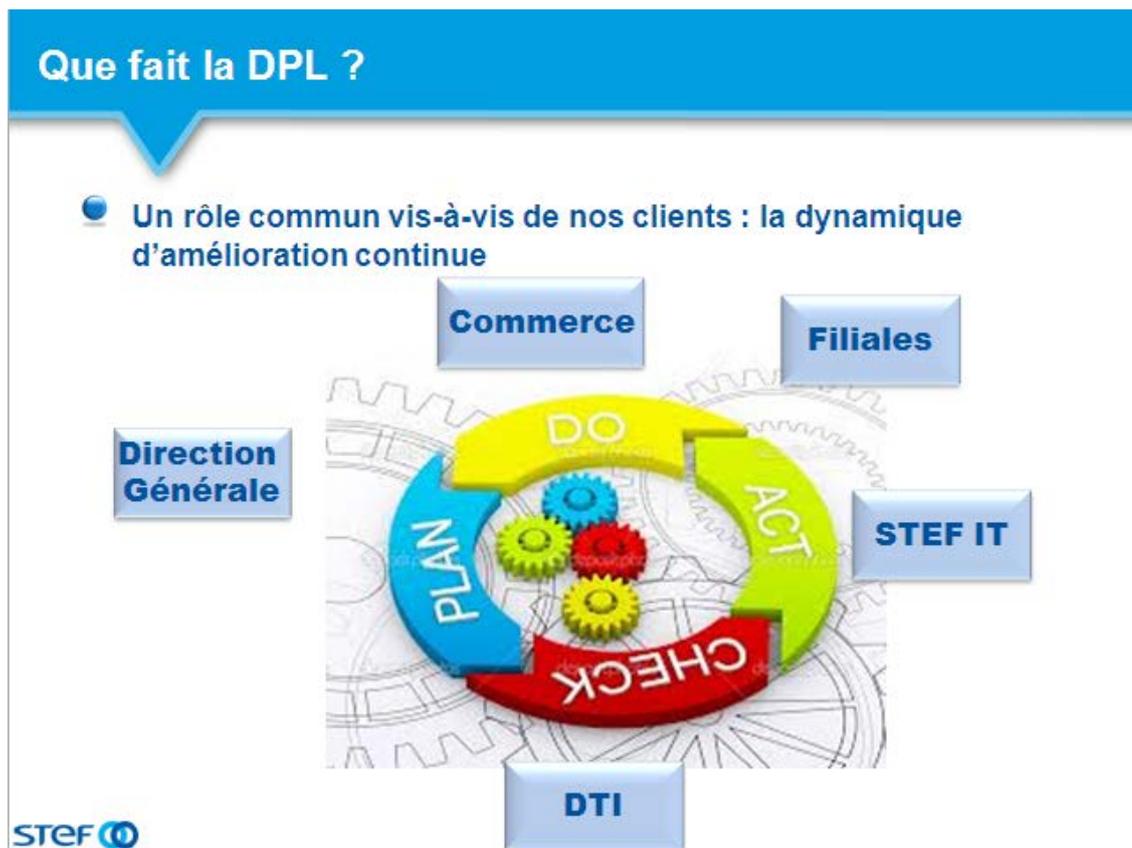
L'interaction entre les processus pour la démarche d'amélioration continue de la DPL.



Les missions du processus REFE



Le PDCA à la DPL



ANNEXE N°5 : MISSION HISTORIQUE DE LA DPL (2010)⁵⁹

La Direction des Prestations logistiques est une fonction support de l'activité logistique, directement rattachée à la Direction générale de STEF. Elle regroupe trois pôles aux missions bien définies : le Pôle Etudes et Méthodes, le Pôle Performance et le Pôle Maîtrise des Ouvrages Informatiques.

Les principales missions du **pôle Études et Méthodes** étaient les suivantes :

Le juste traitement et la réponse aux appels d'offres des clients de la grande distribution. Suivre ces mêmes dossiers client dans leurs besoins y compris si cela nécessite de modifier un entrepôt STEF existant. Réaliser un suivi des sites et des méthodologies de travail pour aboutir au maximum d'efficacité. Créer les outils de demain pour faciliter la prise de décision et accompagner la prise en main de ces outils. Étudier et préparer l'implémentation des technologies majeures du futur comme l'automatisation des entrepôts.

Le **pôle Maîtrise des Ouvrages Informatiques** s'occupe des solutions informatiques en partenariat avec la filiale « systèmes d'information » AGROSTAR. Ses principales missions sont les suivantes :

Adapter les applications informatiques aux problématiques terrains. Réduction des coûts liés à l'informatique et remontée des retours-utilisateurs des sites logistiques. Amélioration des outils et fonctions informatiques.

Le projet majeur de cette année 2010 est d'harmoniser sur l'ensemble des sites les différentes versions du système d'information afin d'améliorer les déploiements de mises à jour et des nouvelles fonctionnalités.

Troisième pôle, **le pôle Performance** :

Vise à déployer de nouvelles méthodologies et outils d'analyse sur les sites pour augmenter leur productivité. Il doit également assumer le projet **Performances 2010 de STEF-logistique**, qui vise à sécuriser l'ensemble des sites et anime une démarche d'amélioration continue pour améliorer l'activité des sites.

⁵⁹ Données tirées du mémoire d'Émilie Jacob de l'ISARAS

ANNEXE N°6: GUIDE D'ENTRETIEN

Guide entretien semi-structuré. V2

Texte de présentation :

Résumé de l'activité de stage : recensement de l'utilisation interne des outils de la DPL avec une démarche de publication sur MySTEF comme objectif pour les plus externalisables d'entre eux. Identifier les outils DPL que vous utilisez, les obstacles que vous rencontrez, ce qui est à valoriser en priorité. Essayer de susciter un changement de pratique et obtenir un retour sur la gestion de la production documentaire personnelle de l'individu pour mieux partager l'information et viser une optimisation des connaissances.

(Précisions sur les mots outils/contenus/ documentation utilisée par l'individu)

- Durée → entretien d'une heure (1h20 étant donné le rythme du service).
- Enregistrement (accord ou non) → matériel.
- Procédure de contact mail et proposition de rdv. Suggestion de préparation pour que la personne recense les outils qu'il ou elle a développés et souhaite voir valoriser.

Identité de la personne

Nom et prénom (**identité**)

Place au sein de la DPL / extérieur (**responsabilité**)

Activité au quotidien (**traduction du quotidien**)

Aspect utilisateur des dossiers et lien au savoir du service

Quels outils/contenus utilisez-vous développés/créés par la DPL ? (**utilisation**)

Savez-vous quels outils passés ont été développés par vos collègues au sein du service (**se rendre compte de la perception de la personne sur organisation**)

Jugez-vous suffisantes les informations entourant les outils DPL de façon générale sur le répertoire commun ? (**estimation de la rigueur générale**)

Avez-vous rencontré des problèmes d'utilisation de ses outils/contenus ? (**difficulté environnement**)

Cet outil est-il en lien avec d'autres contenus (**fiches équipements, méthodologies**) ?

Aspect créateur du dossier « Outils » (pour chaque outil décrit emplacement/collègues/responsabilité)

Quels outils/contenus avez-vous développés/créer précisément pour la DPL ?
(responsabilité directe)

Fiche d'identité de l'outil	
Nom et emplacement	
Fonctions	
Enregistrement niveau de maîtrise : connait l'existence / utilise / utilise régulièrement / maîtrise (= connait les rouages) / a développé l'outil	
Matériel d'accompagnement	

Avez-vous des retours d'exploitants sur l'implémentation et l'utilisation de votre production ? (rapport DPL –Exploitant)

Pérennité des outils et collaboration au sein du service

Assurez-vous la maintenance d'un outil au sein de ses dossiers, la mise à jour et l'adaptation de l'outil à de nouvelles situations (maintenance) ?

Est-ce qu'un autre collègue maîtrise les outils que vous avez créés ?

Pensez-vous à créer un manuel utilisateur lors de la création d'un outil DPL ?
Votre outil peut-il être diffusé hors de la DPL pour les exploitations logistiques ?

Pouvez-vous estimer le nombre d'emplacements où vous déposez des contenus ? (cartographie des dépôts)

Moyens (mail, intranet ancien, nouveau)

Favorable à un emplacement central des contenus.

Seriez-vous prêt à compléter l'accompagnement de vos outils développés ?

Responsabilité ?

Formalisation de la problématique auquel il répond ?

Manuel utilisateur ?

Autre utilisateur au sein du service ?

Le document suivant vous paraît-il trop lourd à remplir ? (estimation d'un cout temps et présentation de la check-list REFE)

Attentes de MySTEF(nouvel intranet)

Que souhaiteriez-vous comme ressources disponibles sur MYSTEF ?

Attentes personnelles

À votre sens comment pourrait-on bien publier (contenus ou outils cités) sur MySTEF pour le destiner à sa cible ?

- Question du matériel d'accompagnement
- Question de la cible
- Est-ce que sa production à vocation à être publiée ?

Connaissez-vous l'espace métiers logistique sur MySTEF ? (**communication**)

Quelle mode de recherche privilégiez-vous sur internet ? (**attentes recherches**)

Quelles ressources devraient figurer dans l'espace logistique sur SharePoint ?

Contenus

ANNEXE N°7 : CHECK-LIST REFE

CRITERES DE REFERENCEMENT OBLIGATOIRES	OK	KO	COMMENTAIRES
Réponse à une problématique d'exploitation			
Affiliation à un processus DPL :			
Identification des objectifs de la solution			
Identification des gains attendus			
Listing des pré-requis techniques éventuels pour la mise en œuvre			
Identification de 2 collaborateurs référents sur l'outil (maintenance et mises à jour)			
Une mise en forme répondant aux standards documentaires DPL			
Existence d'une légende- index – langage explicité [si existence d'un outil]			
Identification du public visé			
Existence d'un manuel utilisateur [approche utilisateur]			
Identification du site pilote			
Identification du Chef de projets DPL extérieur au projet ayant testé la solution			
CRITERES DE REFERENCEMENT FACULTATIFS	OK	KO	COMMENTAIRES
Existence d'une documentation technique de l'outil [approche développeur]			
Position et forme de la documentation technique de l'outils			

ANNEXE N°8 : RECENSEMENT DES OUTILS (EXTRAITS)

Page de présentation

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1						Les outils DPL			
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10			Le pack Décisio						
11									
12								Les outils immobiliers	
13									
14									
15									
16			Outils de la DPL						
17									
18									
19								Les outils Copacking	
20									
21									
22									
23			Les outils en projet						
24									
25									
26									
27									
28									
29						Archives Outils DPL			
30									
31									
32									

Partie « les outils de la DPL »

A Nom outil DPL	B Responsable	C Responsable Assistant	D Description de son but	E Emplacement
Outil Multi-commande			Calculer le gain théorique associé au passage en préparation multi-commandes à partir du détail des supports préparés	Serveur DPL Projets APEX / PROJET MULTI COMMANDES /DELIVRABLES/ Outils
Chronogramme_trame temporel (dev)			Approche de la surface nécessaire / Chronogramme JOUR	Christophe.Canneva@stef.com
Opticentre			Calcul des barycentres (Département) en fonction du nombre de site envisagé	\\fs-gerland-Dir\REFE\13.5_Outils\TRANSPORT\Opticentre\OptiCentreV2_3.xls
Outils Quai-Jours/flux quai			Simuler de manière statique combien de portes de quai sont nécessaires pour passer les flux entrée+sortie de plusieurs dossiers en fonction des chronogrammes et des flux	Serveur DPL REF\13.5_Outils\FLUX_QUAI
SIMLAYER_PREPACOUCHE			1- Estimer les références à préparer en éclatement (via le pick layer) 2- Evaluer l'impact économique associé avec Décisio	\\fs-gerland-Dir\Services\Direction_Prestation_Logistique\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_PREPA_COUCHE\2_ETUDES\2012\SIMUL_ATEUR\02_Simulateur_Couches\02_OUTIL
SIMAN-Ergonomie des postes			Evaluer les conditions de manutention manuelle en préparation de commandes par le calcul d'indicateurs "AFNOR" et d'un indicateur "STEF"	\\fs-gerland-Dir\dp\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_ERGONOMIE_DES_POSTES_DE_TRAVAIL\5_DELIVRABLES\1_OUTILSIMAN
Méthodologie de filmeuse automatique			Faciliter l'implantation de matériel de filmage automatique ou semi-automatique. Décrire l'ensemble des étapes à franchir avant d'acheter et d'installer le matériel (choix du modèle, nombre et positionnement des machines, estimation des gains)	\\fs-gerland-Dir\dp\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_ERGONOMIE_DES_POSTES_DE_TRAVAIL\5_DELIVRABLES\1_OUTILSIMAN
Kit de gestion de projet			Fournir les documents et la méthodologie pour aborder de façon détaillée et sans oublier un projet quelconque (par exemple un démarrage de dossier simple)	Serveur DPL PROJ\15.4_KIT_Gestion de Proiet et Packs
Planificator			Ordonnancer les commandes d'une journée en prenant en compte les contraintes de délais, de ressources et de surfaces disponibles	\\fs-gerland-Dir\dp\Commun\REFE\13.5_Outils\PLANIF\Planificator
Planification de débords			Evaluer les surcoûts de manutention et de transport engendrés par un stockage déporté sur un ou plusieurs sites extérieurs.	\\fs-gerland-Dir\dp\Commun\REFE\13.5_Outils\GESTION_STOCK\2012_PLANIFICATION_DEBORDS
Fichiers_couts_Bondoufle tri température			Recalculer les coûts au m² ou au m3 par gamme de température pour un entrepôt tri-température à partir des coûts du loyer et des données de construction	Mickael.Callav@stef.com
Calculateur CO2			Calculer l'empreinte carbone liée à la prestation logistique d'un client sur le/les sites sur le(s)quell(s) la prestation est réalisée	Accessibilité limitée
SIMFLUX stocké			Simuler de manière dynamique l'activité de préparation et d'expédition sur les plateformes logistiques, afin d'optimiser les chronogrammes et les process. (flux stocké)	\\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_SIMULATION\5_DELIVRABLES\1_OUTILS
SIMFLUX tendu			Simuler de manière dynamique l'activité de préparation et d'expédition sur les plateformes logistiques, afin d'optimiser les chronogrammes et les process. (flux tendu)	\\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_SIMULATION\5_DELIVRABLES\1_OUTILS
OPTIPICK			Visualiser selon différents critères son implantation picking, modifier facilement son implantation, obtenir la liste des changements effectués et un indicateur de marche picking.	\\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_IMPLANTATION_PICKING\2_ETUDES\Optipick\99_Suivi_des_versions
DEPICK			Définir au niveau des références l'aménagement picking le plus adapté à leur flux et au nb de jour de couverture désirée par l'utilisateur en minimisant le coût total d'implantation (coût de MO et le coût immobilier) et en considérant l'investissement nécessaire.	\\Commun\APEX\12.5_Projets_APEX\11.3_PROJETS\2012_PROJET_IMPLANTATION_PICKING\2_ETUDES\dim_emploi\Outil_RALG
ABC_PICKING			Déterminer les volumes et nombre de références selon la méthode de calcul "ABC" et associer à chaque référence sa classe	\\fs-gerland-Dir\dp\Commun\REFE\13.5_Outils\GESTION_STOCK\2009_ABC_PICKING
Ordo_flux_jour			A partir du Décisio FT auquel il est lié, permet de calculer plus finement l'occupation de surface et les ressources toutes les heures de la journée. Donne une représentation de la surface utilisée. Permet de simuler différents chronogrammes et de trouver l'optimum; de simuler des variations de volumes par rapport au décisio de référence et mesurer l'impact.	Serveur DPL REF\13.5_Outils\DECISIO\01_DECISIO_REFERENCE

Partie « les outils immobilier »

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
		Responsable	Responsable Assistant	Description de son but	Emplacement	Entrée dans processus REFE	Check-list REFE	Manuel utilisateur/carte d'identité	Publication sur MYSTEF
1									
2	Pack_IMMO_MECA								
3	Outil de cotation MECA			Evaluer les coûts d'investissement pour des installations de mécanisation ou automatisée, à partir de plans d'installation et de ratios standard	\\Commun\MECA\18.1.Processus\18.1.3.Supports\CHIFFRAGE.xls \\Commun\REFE\13.5.				
4	Optistockage			Permettre d'optimiser les hauteurs d'emplacements de stockage d'un palettier, à partir d'un état de stock. Les hauteurs des palettes doivent être connues.	Outils\GESTION_STOCK\2008_OPTIM_E.MP_STOCK\DPL_Opt-Stockage_v0B2.xls \\Commun\IMMO\10.	x	x		
5	Dimension de Chambre			Dessiner l'implantation d'équipements de stockage dans une chambre, et estimer la capacité de stockage.	Processus\Dimensionnement_Chambre_Palettiers_Modèle_3000_m²_2012_11_06.xls \\Commun\IMMO\10.				
6	Référentiel Immobilier (ICPE)			Synthèse des contraintes liées à aux réglementations environnementale.	\\Commun\IMMO\10.				
7	Fichier de gabarit Autocad			Bibliothèque de blocs / objet standard permettant de réaliser des implantations d'immobilier standard ou mécanisé rapidement	Processus\GABARIT_2012_10_30.dwg Serveur DPL PROJ\15.4_KIT Gestion de				
8	Pack de démarrage Immobilier			Fournir les documents et la méthodologie pour aborder de façon détaillée et sans oubli un projet immobilier ou un démarrage de dossier complexe	Projet et Packs				

ANNEXE N°9 : FICHE IDENTITE ET MANUEL UTILISATEUR POUR LES OUTILS DPL

Fiche d'identité non complétée.

	Documentation – Outils DPL – nom d'outils	DPL												
Nom d'outil Saut de section (continu)														
Description°: ¶ Fonctionnalités°: --> ¶	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Nom-du-fichier</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Version</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Référent-Actuel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contact</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manuel-utilisateur</td> <td>Lien-intranet</td> </tr> <tr> <td>Manuel-avancée</td> <td>Lien-intranet</td> </tr> </table>		Nom-du-fichier		Version		Référent-Actuel		Contact		Manuel-utilisateur	Lien-intranet	Manuel-avancée	Lien-intranet
Nom-du-fichier														
Version														
Référent-Actuel														
Contact														
Manuel-utilisateur	Lien-intranet													
Manuel-avancée	Lien-intranet													
Résultats et prérequis														
Solutions dpl affiliées: ¶ Données d'entrée°: ¶ Forme des résultats: ¶ Prérequis pour prise en main°: • → Poste visés par l'outil: • → Compétences nécessaires°: • → Logiciel requis: ¶ Limites de l'outil: ¶ Mots-clés°: 1. →														
Références														
¶ Créateur dpl: ¶ Site de test de l'outil: ¶ Processus interne DPL à l'origine de la création de l'outil°:														

Gabarit de manuel utilisateur

STEF 	Manuel – Utilisateur – Nom d’outil – Version	Date :
		Réf :
		Version :

Manuel utilisateur pour « ... »

Version Outil :

Référent Outil :

Contact : tel : Mail :

Mis à jour le :

Confidentialité/ public visé

I
N
S
T
R
U
C
T
I
O
N

Rédacteur : _____ Approbateur : _____ Page 1 sur 4

STEF 	Manuel – Utilisateur – Nom d’outil – Version	Date :
		Réf :
		Version :

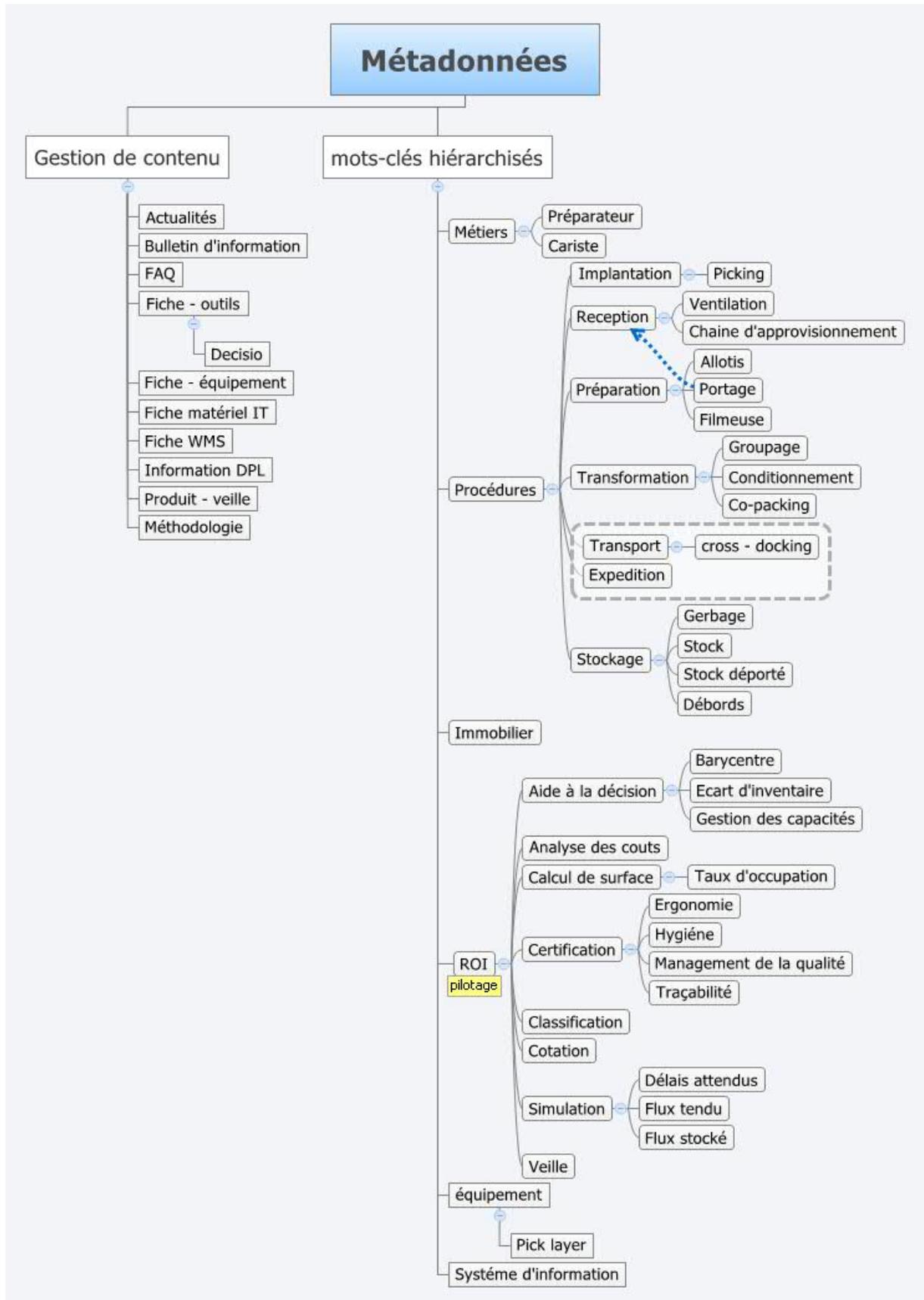
Table des matières

1.1)	Rappel de l’objectif	3
1.2)	Forme des résultats	3
1.3)	Prérequis techniques	3
2.1)	Interface générale (capture d’écran de la page d’accueil de l’outil)	3
2.2)	Section n°1 : (capture d’écran)	3
2.3)	Section n°2 : (capture d’écran)	3
2.4)	Principes de navigation	3
3.1)	Fonctionnalité n°1	3
3.1.1)	Position	3
3.1.2)	Principe	3
3.1.3)	Enchaînement logique	3
3.2)	Fonctionnalité n°2	3
3.2.1)	Position	3
3.2.2)	Principe	3
3.2.3)	Enchaînement logique	3
4)	Problématiques d’exploitations spécifiques	4
4.1)	Réflexions	4
4.2)	Liens avec équipements	4
4.3)	Liens avec d’autres outils	4

I
N
S
T
R
U
C
T
I
O
N

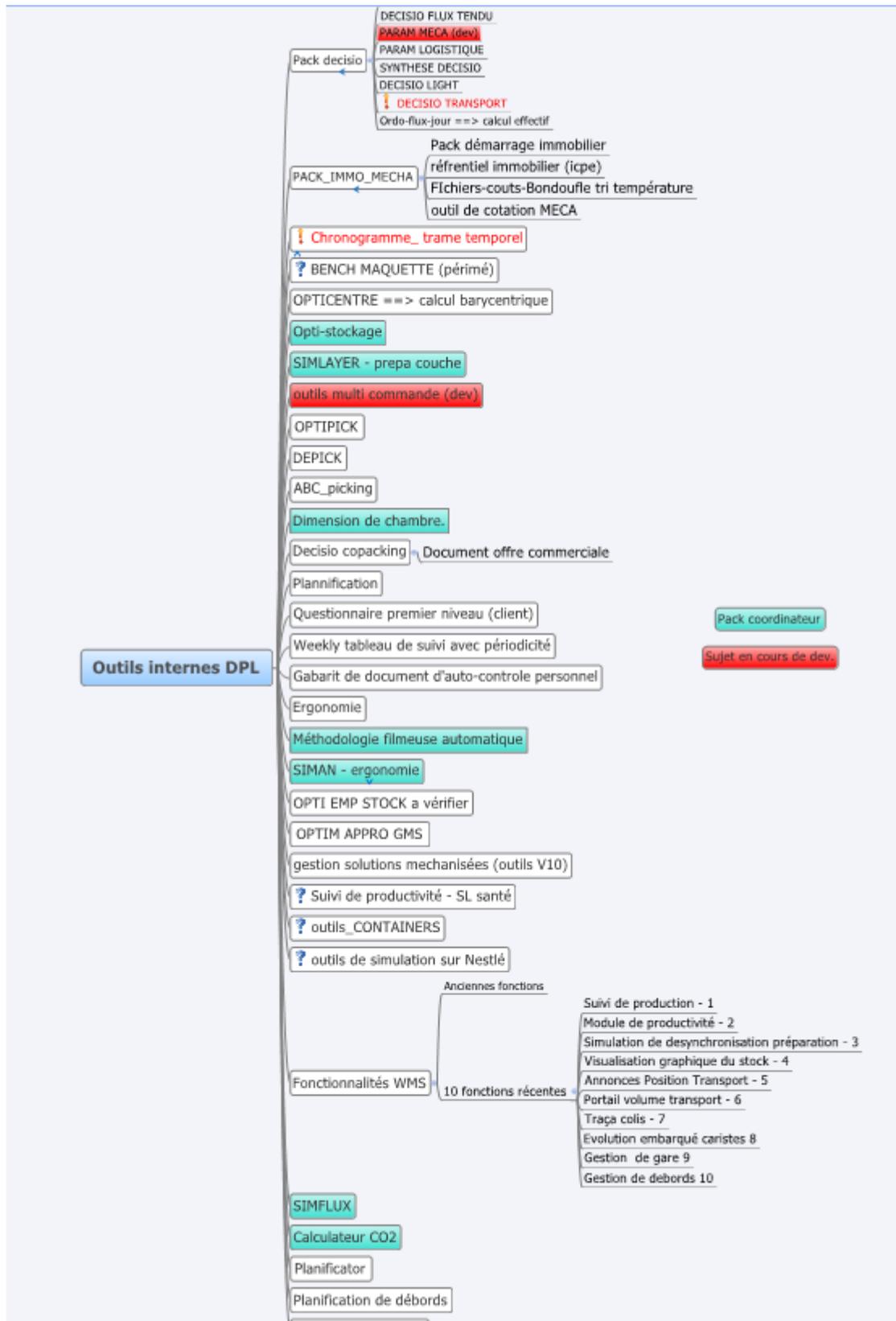
Rédacteur : _____ Approbateur : _____ Page 2 sur 4

ANNEXE N°10 : ENSEMBLE DE MOTS-CLES

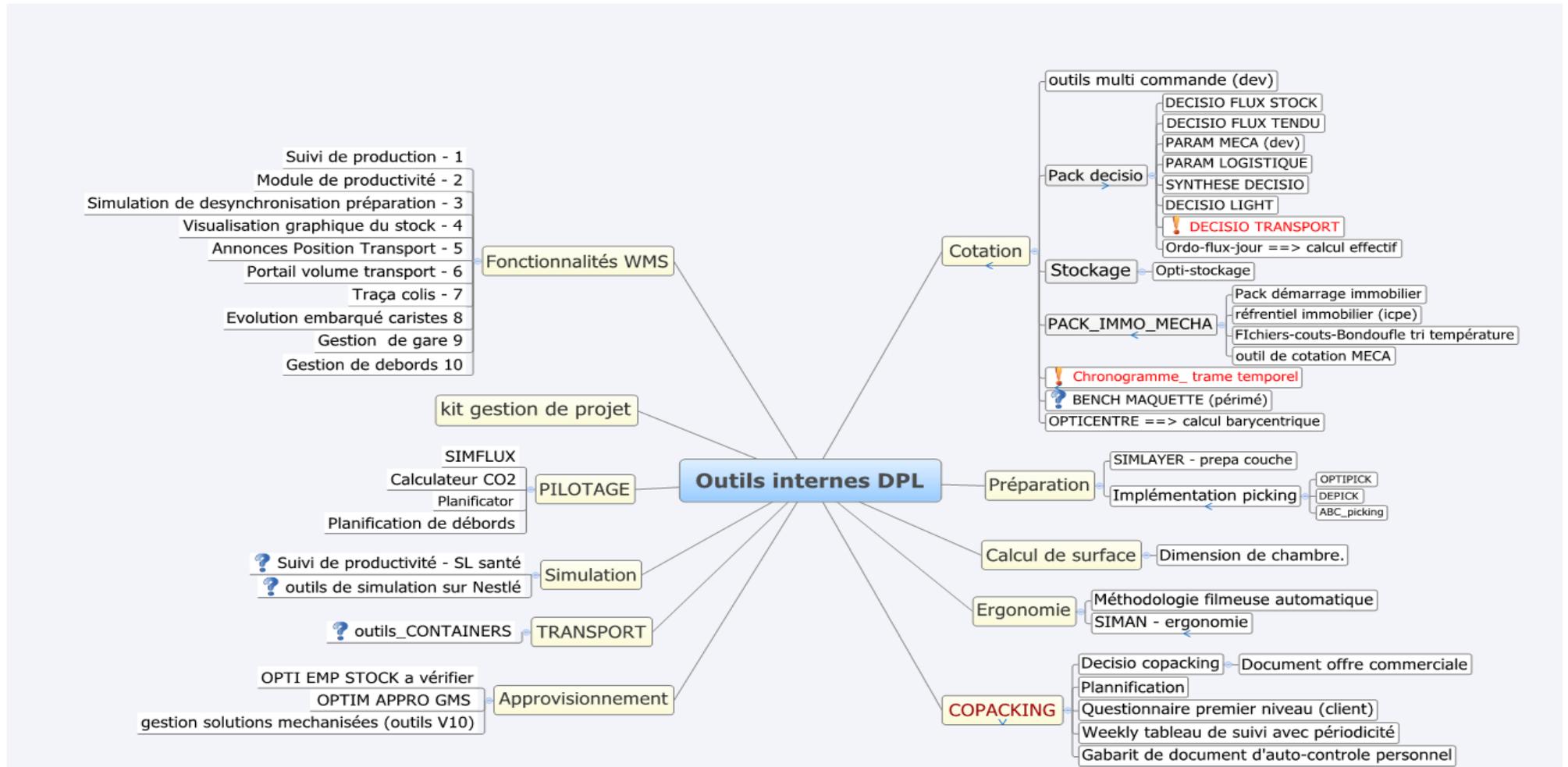


ANNEXE N°11 : LES MIND-MAPS

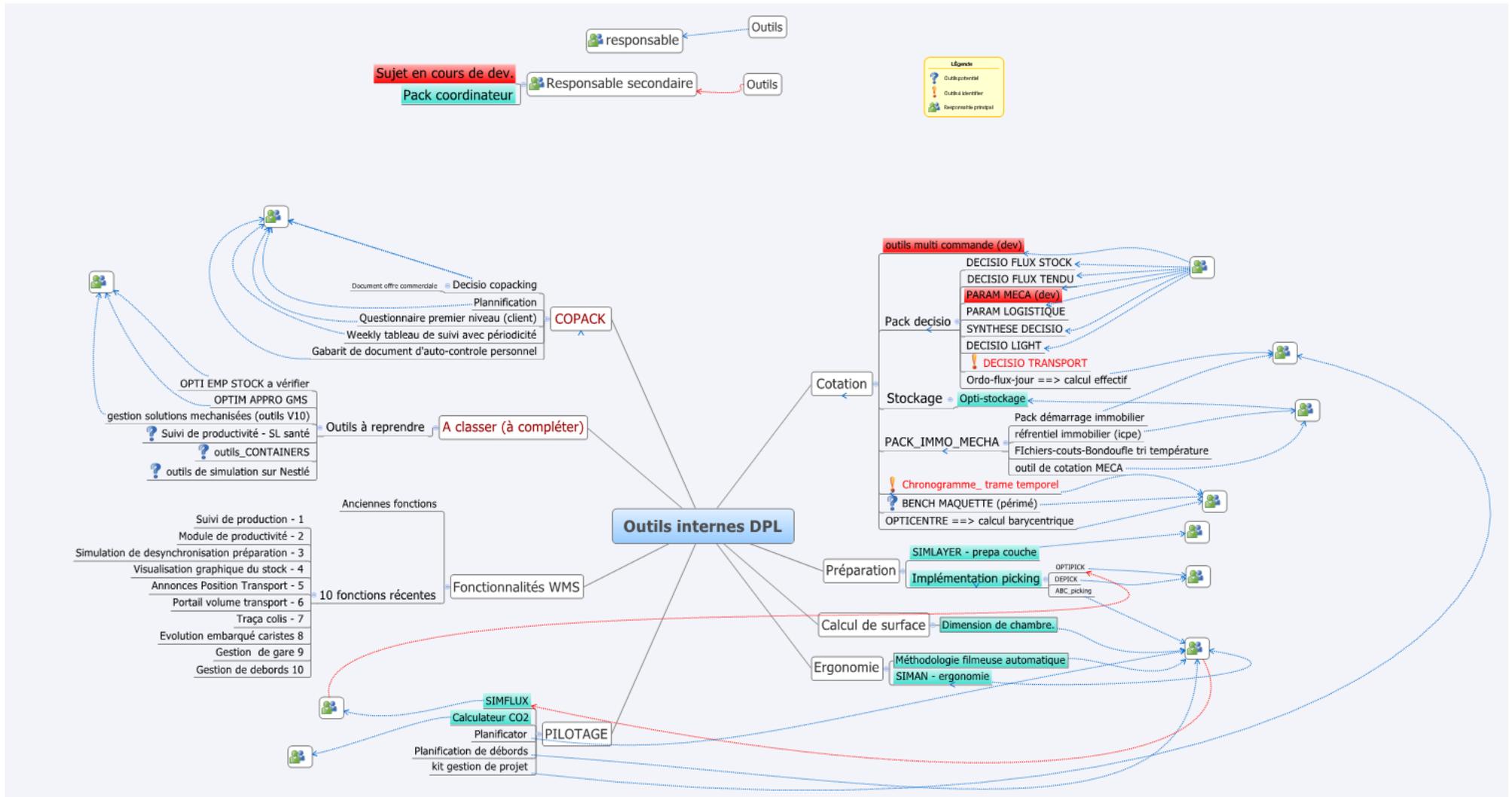
Mind –map pour vision des outils rassemblés



Mind-map introduisant les mots clés



Mind – map avec responsable d’outils DPL (Nom absent pour confidentialité).



ANNEXE N°12: NOMENCLATURE DES PROCESSUS DPL PREEXISTANTE AU STAGE.

	Gestion de la documentation	Date : 25/01/13
		Réf : PILO_I_01
		Version : 2

I
N
S
T
R
U
C
T
I
O
N

1. Finalité de l'instruction

- Permettre à l'équipe DPL de maîtriser les processus et enregistrements du système de management DPL.

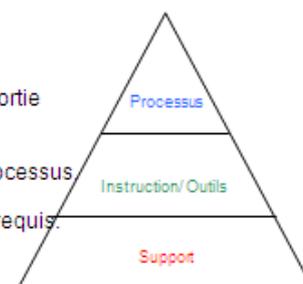
2. Type de documents

Processus : Document qui décrit l'ensemble des activités corrélées ou interactives transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie conformément à la cartographie.

Instruction : Document qui décrit plus précisément une étape d'un processus

Outil : Mode opératoire destiné à être déployé sur les sites, avec pré-requis

Support : Document qui manipule des données.



2. Règles de codification des documents

La codification permet de reconnaître rapidement le type de document et le processus associé. L'identifiant du fichier est unique et le nom des fichiers ne contiennent ni accent, ni apostrophes ni espaces. Les codes de tous les processus figurent sur la cartographie.

Les codifications sont les suivantes :

	Code processus	Tiret bas		Tiret bas	Nième document
Processus	4 lettres				
Instructions	4 lettres	-	I	-	2 chiffres
Outils	4 lettres	-	O	-	2 chiffres
Supports	4 lettres	-	S	-	2 chiffres

3. Règles de modification des documents

Le rédacteur met en évidence les modifications via du surlignage jaune. Le document modifié est approuvé par le Comité de Pilotage DPL puis enregistré sur le réseau.

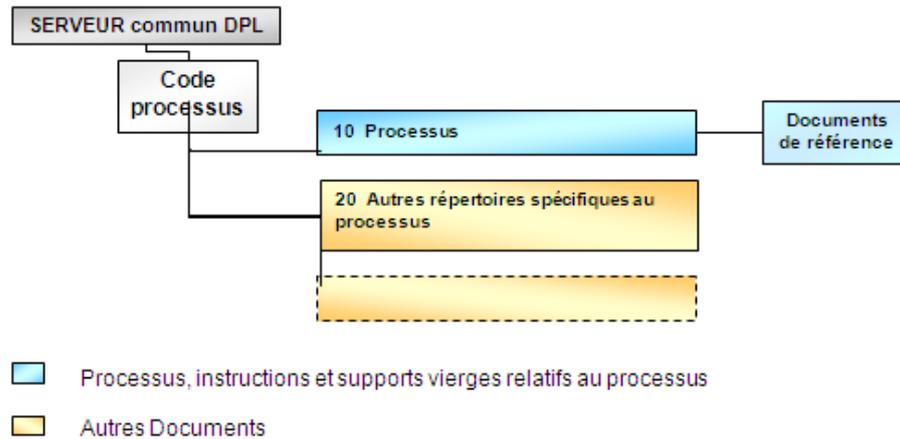
Chaque modification fait l'objet d'un changement de la date et du numéro de version situés en haut à droite du cartouche de chaque haut de page et de la fiche de maîtrise documentaire PIL_S_02, pour les documents à usage interne DPL et PIL_S_03 pour les outils dont l'usage est externe.

L'ensemble de la documentation est revu en fonction des besoins détectés par les pilotes dans le cadre de l'amélioration continue, ou suite à des audits internes.

4. Maîtrise des données

Responsabilités	Le pilote du processus concerné est responsable de la documentation relative à son processus et notamment de l'utilisation des trames en vigueur. Les documents sont sous la responsabilité du pilote du processus concerné.
Accès	L'ensemble des membres de la DPL a accès aux documents déposés uniquement sur le serveur DPL commun.
Stockage	Le lieu de classement est précisé dans la fiche de maîtrise des documents PILO_S_02 pour les documents à usage interne DPL et PIL.S.03 pour les outils dont l'usage est externe. Les données informatiques sont stockées sur le serveur DPL. Elles font l'objet de sauvegardes régulières visant à ne pas compromettre le fonctionnement de l'entreprise en cas de dysfonctionnement.
Protection	Une copie des outils référencés et partagée avec des relais sur sites est copiée sur le réseau projets DPL partie RAP. Des tests de sauvegarde du serveur DPL sont réalisés deux fois par an sous la responsabilité du pilote du processus PILO « Pilotage ». Un réseau complémentaire a été mis en place pour la sauvegarde de données volumineuses telles que celles du pôle immobilier; Il est accessible depuis \\czc0157j0.sauvegarde.DPL - sauvegarde 1 . Les modalités d'utilisation sont définies dans l'instruction PILO_I_02.
Elimination	Tous les documents ne faisant plus partie du système sont soit à supprimer afin de ne pas alourdir et ralentir le serveur DPL, soit rajouter PERIME dans le nom et archiver.

4.1. Lieu de stockage : le serveur DPL



Focus sur la publication d'un outils DPL



Chemin de navigation : Ouverture du navigateur → « Métiers/fonctions » → « Logistique »

1. Se rendre sur l'espace « Logistique » → commencer la création d'une nouvelle page et renseigner son titre.



Vous arrivez par défaut sur le gabarit de la fiche – outil DPL. Si vous créez un autre contenu :

Ce bouton  dans l'élément  va donner accès à tous les autres types de contenus. Un type dicte où votre page future va être placée dans le site :

- Fiche – outils → Catalogue
- Fiche équipement → Catalogue
- Fonctions WMS → Catalogue
- Fiche Matériel IT → Catalogue
- Actualités → Page d'accueil

Ce bouton « mise en page conditionne les champs à remplir. Il est nécessaire de toujours penser à son utilisation avant la création d'une fiche.

Ce choix de mise en page vous offre un gabarit de saisie avec des champs prédéterminés qui sont de 4 types :

- Texte simple sans ruban Word de mise en forme. Insertion de liens possibles mais en copier/coller.
- Texte riche, apparition du ruban WORD office vous permettant d'utiliser des puces, gras, italique...
- Insertion de lien HTML.
- Le champ « mots-clés » acceptant de nombreux termes pour indexer le document et offrant autant de points d'accès à la page par la recherche.
- Le champ de type mail pour identifier les responsables.

2. Règles de gestion des mots – clés.

Le champ « mots-clés » accepte un grand nombre de possibilités à sélectionner parmi l'ensemble des mots-clés logistique. Il est nécessaire d'en limiter l'utilisation pour assurer une indexation de qualité.

Règles de fonctionnement :

- Un mot-clé pour caractériser le contenu →

Actualités, Bulletin d'information, FAQ, Fiche – outils, Fiche – équipement, Fiches matériel – IT, Fonctionnalités WMS, Informations DPL, Méthodologie,.

Entre 2 et 4 mots-clés qualitatifs avec une approche métier :

Cariste, Chaîne d'approvisionnement, Conditionnement, ~~Filmeuse~~, Picking, Portage, Préparateur, Réception, Simulation, Stock, Transformation, Ventilation...

Glossaire

Decisio : Outil d'analyse sous Excel permettant de répondre aux appels d'offres commerciaux pour une prestation logistique. Sers à déterminer les coûts (moyens humains, immobiliers, équipements) et donc le prix associé à une prestation

Copacking : Prestation logistique permettant de proposer deux prestations, de préparation et de transformation d'un produit de base pour un prix au client. (Ex : paquets d'aliments + 20%, emballage du produit dans un présentoir particulier qui doit arriver sur le lieu de vente en état)

EDI : L'échange de Données Informatisées est une prestation assurée par STEF pour assurer un échange d'information entre son système d'information et le SI du client de façon automatique et standardisé. Elle suppose de lier à une opération dans un SI donnée une traduction pour le système destinataire et est indispensable dans un flux quotidien et répété d'information à grande fréquence. L'idée est de réduire au maximum l'intervention humaine dans la gestion et traçabilité des produits dans les différents passages d'une plate-forme STEF aux clients.

Picking : Préparation de la palette de produits destinée à l'expédition produits par produit de façon qualitative.

Pick-layer : Chariot de manutention pouvant manipuler les produits à la couche. Un pick-layer extrait une couche de palettes de produits empilés et permet un gain de temps sans forcément désolidariser l'ensemble des produits lors de la manutention.

Supply chain : ou chaîne d'approvisionnement en français. Ensemble des intervenants de la chaîne logistique allant des producteurs de matières premières jusqu'au consommateur final, en passant par tous les intermédiaires éventuels manipulant le produit pour le bon déroulement de la prestation engagée.

Versioning : Problème de gestion des documents de référence où ceux-ci sont dupliqués puis sont modifiés en deux versions différentes par deux personnes travaillant. L'information de référence est modifiée et est présente en deux versions dont on ne sait plus laquelle est à appliquer. Pour les documents de références décrivant des méthodes il est nécessaire que chacun travaille sur la même base d'information. La non-maitrise des différentes versions de documents faisant loi peut rapidement créer des problèmes de pratiques et donner lieu à de multiple copie erronée.

Workflow : Flux de travail permettant l'organisation d'un groupe de personnes autour d'un enchaînement de tâches réparties pour parvenir à de l'information validée et idéalement répartie et formatée au sein d'une organisation

INDEX

connaissances, 4, 5, 7, 10, 13, 14, 20,
23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31,
32, 35, 36, 38, 42, 44, 45, 58, 60,
65, 74, 79, 97

culture, 1, 5, 10, 18, 19, 24, 25, 32,
35, 36, 42, 51, 54, 58, 65

documentation, 9, 10, 25, 33, 42, 53,
55, 62, 66, 79, 82

indexation, 38, 39, 40, 41, 57, 59

intranet, 4, 5, 10, 11, 18, 19, 20, 23,
24, 30, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41,
42, 46, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 55,
56, 57, 58, 59, 60, 63, 64, 66, 67,
80, 81, 97

KM, 4, 5, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16,
24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 35, 36,
37, 38, 42, 43, 58, 63, 64, 65, 66,
74

knowledge, 1, 4, 5, 9, 15, 42, 44, 67

livrable, 27, 28, 46, 63, 69, 94

mind - map
4, 5, 40, 41, 66, 67, 69, 89

problématique, 10, 11, 15, 21, 26, 28,
29, 30, 38, 40, 49, 60, 74, 80, 82

profil, 9, 26, 50, 61, 62, 97

savoir, 9, 10, 13, 14, 22, 25, 26, 28,
29, 30, 33, 35, 42, 58, 66, 74, 79

Workflow, 5, 50, 61, 62, 95

Table des illustrations

FIGURE N°1 : PDCA DE LA GESTION DE CONNAISSANCES.....	44
FIGURE N°2 : PAGE D'ACCUEIL MYSTEF.	51
FIGURE N°3 : MENU DPL FINALISE.....	52
FIGURE N°4 : PAGE D'ACCUEIL DPL (SANS MENU DE NAVIGATION) :	55
FIGURE N°5 : EXEMPLES DE RESULTATS DE RECHERCHE AVEC LE MOTEUR GENERALE MYSTEF.....	55
FIGURE N°6: FORMULAIRE DE RETOUR	56
FIGURE N°7 : CARTOGRAPHIE DPL DES CONTENUS :.....	57
FIGURE N°8 : MAQUETTE DE L'INTRANET POUR STEF-IT :.....	58
FIGURE N°9: FICHE OUTILS DPL.....	59
FIGURE N°10 : LE BANDEAU D'APPROBATION → PROFIL CONTRIBUTEUR.:.....	61
FIGURE N°11 : LE BANDEAU D'APPROBATION → PROFIL APPROBATEUR :.....	61