



HAL
open science

Optimiser la Gestion et le Partage d'Informations au sein d'un Groupe: application dans le service Qualité de Lactalis Ingrédients Application dans le service qualité de Lactalis Ingrédients

Marcellesi Léa

► To cite this version:

Marcellesi Léa. Optimiser la Gestion et le Partage d'Informations au sein d'un Groupe: application dans le service Qualité de Lactalis Ingrédients Application dans le service qualité de Lactalis Ingrédients. Sciences de l'ingénieur [physics]. 2024. dumas-04916020

HAL Id: dumas-04916020

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04916020v1>

Submitted on 28 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Optimiser la Gestion et le Partage
d'Informations au sein d'un Groupe
Application dans le service Qualité de
Lactalis Ingrédients**

MARCELLESI Léa

Promotion 2024

MEMOIRE INGENIEUR ONIRIS VETAGROBIO

Membres du jury de soutenance :

MC. ROUSSELIERE Samira

MC. LETHUAUT Laurent

MC.SEMENOU Michel

MC.CROUVISIER-URION Kévin

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. OPTIMISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES	3
1.1. MISE EN PLACE D'UN PROJET EN ENTREPRISE.....	3
1.2. PHASE 1 : DEFINITION DU BESOIN ET OPPORTUNITE D'UN PROJET	5
1.2.1. Définition du besoin et état des lieux.....	5
1.1. 2 Opportunité du projet : Déploiement du LactaDoc (GED)	8
1.3 PHASE 2 : PLANIFICATION DU PROJET DE DEPLOIEMENT DE LA GED	9
1. 4. PHASE 3 : REALISATION – METHODE DE DEPLOIEMENT D'UNE GED	10
2. OPTIMISATION DU PARTAGE D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES D'UN GROUPE.....	13
2.1. NORMES ISO ET SMQ (SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE).....	13
2.1.1 – Orientation Client.....	14
2.1.2 – Rôle de la Direction (Gouvernance)	15
2.1.3 - Implication du Personnel	16
2.1.4 Approche processus.....	17
2.1.5- Amélioration Continue.....	17
2.1.6- Des indicateurs mesurables pour agir	18
2.1.7- Gestion des Relations avec les parties prenantes	18
2.2 LE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE LACTALIS INGREDIENTS : BILAN DE L'EXISTANT.....	18
2.3 DEMARCHE D'AMELIORATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) CHEZ LACTALIS INGREDIENTS AUTOUR DE LA THEMATIQUE DES REFERENTIELS QUALITE	20
2.3.1 Collaboration et Communication Systématisée	20
2.3.2 Optimisation de la Gestion Documentaire	20
2.3.3 Amélioration de la Préparation et du Suivi des Audits	20
2.3.4 Gestion des Non-Conformités	20
2.3.5. Évolution et Adaptabilité du SMQ	21
2.4. ANALYSE DES RISQUES ET ACTIONS PREVENTIVES	21
2.5 OPTIMISATION DES ECHANGES ENTRE LES RESPONSABLES QUALITE AUTOUR DE LA GESTION DES REFERENTIELS.....	21
3. ACTIONS ET RESULTATS	25
3.1. FORMATION DES UTILISATEURS ET DIFFUSION DES PROCEDURES.....	25
3.1.1 Formation à l'outil : approche et résultats.....	25
3.1.2 Rédaction de la procédure d'utilisation et de gestion du LactaDoc	27
3.2 LES OUTILS POUR MAINTENIR L'ENGAGEMENT DES UTILISATEURS	27
3.2.1 Adapter le discours aux profils des collaborateurs.....	28
3.3 LA CONDUITE DU CHANGEMENT	30
3.3.1 La compréhension de la courbe de deuil	30
3.3.2 Le point de vue de Kurt LEWIN	32
3.4 ÉVOLUTION DE L'OUTIL ET RESOLUTION DES PROBLEMES TECHNIQUES : L'IMPORTANCE DES RELATIONS INTERPERSONNELLES.....	34
4. RETOURS D'EXPERIENCE ET PERSPECTIVES	37

4.1 LES MOYENS DE PERENNISER LES ACTIONS ET D'ASSURER UNE PASSATION EFFICACE	37
4.2. BILAN DU PROJET ET INDICATEURS DE SUIVI	39
4.3 PERSPECTIVES D'EVOLUTION	43
CONCLUSION.....	45
TABLE DES ANNEXES	47
ANNEXES	48
ANNEXE 1 : FICHE PROJET DU PROJET DE DEPLOIEMENT DU LACTADOC A BOURGBARRE	48
ANNEXE 2 : DIAGRAMME DE GANTT DES MISSIONS MENEES EN ENTREPRISE	51
ANNEXE 3 VISUALISATION DES TACHES PAR LA METHODE WBS	52
BIBLIOGRAPHIE.....	53

INTRODUCTION

Dans l'industrie agroalimentaire, l'un des enjeux primordiaux est de garantir la qualité des processus de production, car toute non-conformité peut entraîner des répercussions considérables sur l'image de l'entreprise et sa rentabilité. Une production ne répondant pas aux standards de qualité peut entraîner des rappels de produits, des pertes matérielles, et par conséquent, des pertes financières significatives, en plus de compromettre la confiance des consommateurs

Comme le souligne John Lasseter ancien directeur créatif de Pixar et Disney : « La qualité est le meilleur business plan. »

Afin de minimiser le risque de non-conformité, il est essentiel d'établir un cadre rigoureux de bonnes pratiques. Ce rôle incombe notamment aux responsables qualité, qui sont chargés de guider les équipes dans la compréhension et l'application de ces pratiques. Pour ce faire, ils développent et diffusent des procédures spécifiques dont la mise en œuvre est assurée par des actions managériales et la disponibilité de documents de référence.

Bien que ces tâches puissent être chronophages, elles revêtent une importance notable pour les entreprises. Par conséquent, il est indispensable de rechercher des méthodes pour améliorer l'efficacité de ces processus, garantissant ainsi des performances optimales. Cela est particulièrement essentiel pour les grandes entreprises, qui doivent constamment optimiser leurs activités pour rester compétitives. Comme l'a exprimé Cho (2005), co-fondateur du Toyota Production System : « Nous obtenons d'excellents résultats avec des personnes ordinaires pilotant d'excellents systèmes. Nos concurrents obtiennent des résultats moyens avec des personnes brillantes utilisant des systèmes défectueux. »

Lactalis, leader mondial des produits laitiers, incarne parfaitement cette nécessité en raison de son ampleur. Avec ses 266 sites de production répartis dans 51 pays, le groupe est organisé en plusieurs divisions, dont Lactalis Ingrédients, spécialisé dans la production de lactosérum et d'ingrédients laitiers. Le siège de cette division, situé à Bourgbarré, supervise 18 usines à travers plusieurs continents. Afin d'uniformiser la gestion des ressources et le partage d'informations entre tous les sites, la réorganisation de la gestion documentaire est envisagée comme un levier pertinent.

La dématérialisation des documents représente une avancée significative dans la gestion des informations au sein des entreprises agroalimentaires, notamment en réduisant les risques d'erreurs, les doublons, et les pertes. En facilitant la recherche et l'accès aux documents, elle contribue à une gestion plus efficace et optimisée des ressources documentaires. La mise en place d'un système de gestion électronique des documents (GED) adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise constitue une solution idéale pour cette transition. Une telle solution permet la création, la circulation, le stockage et la récupération des documents, tout en se conformant aux exigences de la norme ISO 9001, en particulier en ce qui concerne l'accès aux documents cadres. De plus, elle renforce la validité des documents et assure la sécurité des données face aux risques de fuites et de cyberattaques.

Cependant, l'introduction d'une GED n'est pas sans conséquence sur la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle peut nécessiter une réorganisation des interactions humaines, tout en offrant l'opportunité de refondre ces dernières selon les principes du management de la qualité. Cette réorganisation vise à promouvoir les échanges et le partage d'informations dans une démarche d'amélioration continue des performances.

Dans ce contexte, il est pertinent de s'interroger sur les moyens d'optimiser la gestion des ressources documentaires et le partage d'informations afin d'harmoniser les pratiques et de garantir la continuité d'activités de qualité au sein d'un groupe industriel. C'est dans ce cadre particulier que j'ai pu décliner les deux missions principales qui m'ont été attribuées.

Ce mémoire propose ainsi la méthode détaillée pour la mise en place d'une GED, en abordant ses risques, ses enjeux, et l'appropriation de l'outil par les utilisateurs.

Dans un second temps, il présente une démarche d'optimisation du partage et de la collaboration, centrée sur la création et le stockage des documents. Cette approche, basée sur l'anticipation et la prévision, vise à minimiser les résistances au changement. Pour illustrer cette démarche, des exemples concrets issus de ces deux missions seront présentés.

Enfin, chaque projet se doit d'être envisagé avec une perspective à long terme, visant une intégration durable. Il est donc essentiel d'évaluer les outils permettant de construire une infrastructure solide, flexible et pérenne, garantissant la continuité et le bon transfert des activités. Comme l'a souligné Peter Drucker : « Le meilleur moyen de prévoir le futur, c'est de le créer. »

1. Optimisation de la gestion des ressources documentaires

1.1. Mise en place d'un projet en entreprise

Selon l'AFITEP (Association francophone de management de projet), « un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

À l'origine d'un projet, un besoin est formulé, et en réponse, un processus structuré en phases organisées de manière logique dans le temps est mis en place pour obtenir des résultats.

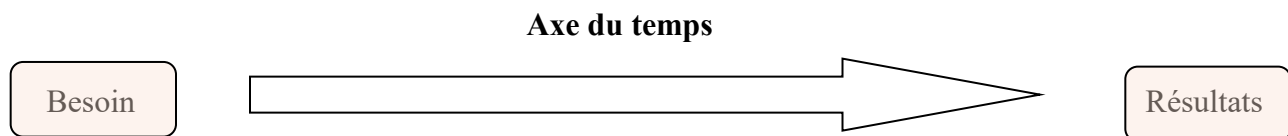


Figure 1 : Représentation schématique de la construction d'un projet

Pour établir des bases solides à notre projet, il est nécessaire de créer un « acte de naissance », afin de formaliser le lancement et définir les éléments clés. Cette étape débute par la réalisation d'un « exposé du projet », qui précise les données structurantes et pose les fondations du projet [Debois, Maes 2013].

Ainsi, avant de planifier mon projet, j'ai pris le soin d'identifier clairement les besoins et les enjeux afin de pouvoir définir les résultats attendus, et ainsi pouvoir réfléchir aux moyens d'y parvenir. Il convient de réfléchir à des résultats pouvant être suivis par des indicateurs. C'est notamment lors de l'exposé du projet que l'on établit les repères indispensables pour le développement du projet, tels que le choix de la méthode de réalisation (prédictive, agile ou hybride), l'identification des compétences requises et le lancement des activités. [Bélorgey, Van Laethem, 2023]

Méthode prédictive	Méthode agile	Méthode hybride
Planification détaillée en amont ; Etapes clairement définies ; déroulement linéaire ⇒ Projet avec des exigences stables et bien comprises	Plus flexible et itérative ; Favorise l'adaptation continue (En fonction des retours et évolutions) ; Permet des ajustements réguliers ⇒ Projet complexe ou incertain	Combinaison des deux approches ; Planification prédictive pour les aspects bien définis / Agilité pour les parties nécessitant de la flexibilité

Figure 2 : Comparaison de la méthode prédictive, agile et hybride

Il est important de souligner que le projet de déploiement de la GED reposait sur des exigences claires et définies : déployer l'outil à travers l'ensemble des services, transférer l'intégralité des documents et des utilisateurs recensés dans un délai imparti, et garantir la formation ainsi que l'accompagnement des utilisateurs. Pour atteindre ces objectifs, une planification rigoureuse et linéaire était nécessaire, un aspect qui sera détaillé ultérieurement.

Toutefois, il était indispensable de maintenir une certaine flexibilité dans la gestion du projet. Cette flexibilité permettait de s'adapter et de se réajuster en fonction des problèmes techniques rencontrés ou des retours des utilisateurs, assurant ainsi une évolution de l'outil en phase avec les besoins spécifiques des métiers.

Pour identifier les compétences nécessaires à la réussite du projet, il est primordial d'adopter une vision globale de la mission et de déterminer les moyens permettant d'assurer un impact réel des actions entreprises.

Par exemple, le déploiement de la GED ne se limite pas à l'exigence de compétences en rigueur et en organisation, nécessaires pour garantir un déploiement précis des documents et des utilisateurs sans erreurs ni omissions. Ce projet requiert également des compétences en management et en communication, indispensables pour une conduite efficace du changement et pour assurer une interface fluide entre les utilisateurs et le service informatique. Il est tout aussi essentiel d'anticiper les risques associés aux nouvelles fonctionnalités mises en place et d'être capable de réagir de manière proactive face aux imprévus et aux contraintes techniques.

Ainsi, lors de la phase de définition du projet, il est essentiel de préciser non seulement les besoins et les résultats attendus, mais également la structure globale du projet. Cela implique une définition claire des responsabilités, des tâches à accomplir, et des objectifs sous-jacents, en s'appuyant sur le cadre théorique proposé par Debois et Maes (2013), qui met en avant l'importance du « qui », du « quoi » et du « pourquoi » dans la gestion de projet.

Qui	Quoi	Pourquoi
Les membres de l'équipe	Les livrables	Le contexte et les besoins
Les destinataires	Les contraintes	Les opportunités
Les responsables de projet.	Les délais et les tolérances.	Les risques et les menaces

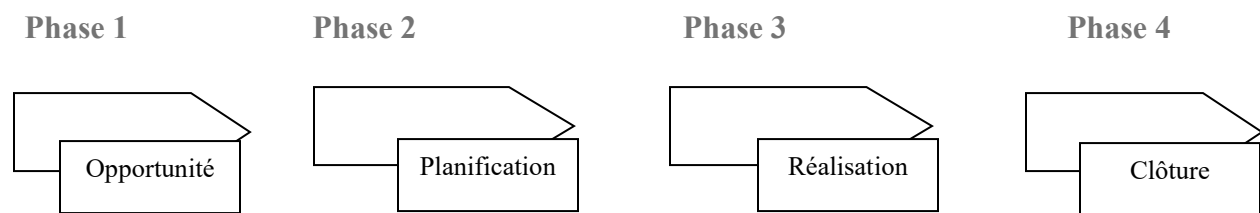
Figure 3 : Définition du « qui », « quoi » et « pourquoi » d'un projet en entreprise

Ce document, appelé « fiche de projet », est essentiel pour orienter le projet dès le départ et garantir sa cohérence tout au long de son développement. Grâce à son caractère exhaustif et clair, il sert également de base de communication.

Nous aborderons ensuite les aspects clés de la construction du projet, tels que la définition des besoins, le diagnostic interne et la mise en place d'actions. Nous discuterons également de la méthode de construction de la matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Ces étapes sont indispensables pour réaliser une pré-étude du projet et évaluer sa faisabilité.

Jérôme Maes et François Debois, dans leur ouvrage « La boîte à outils du Chef de projet », segmentent le cycle de vie d'un projet en quatre grandes étapes, qui constitueront le cadre méthodologique de ce mémoire.

Développement d'un projet



L'identification de ces phases conditionne l'organisation du projet, la nature des ressources mobilisées et les délais attendus.

Figure 4 : Les quatre étapes du développement d'un projet

I.2. Phase 1 : Définition du besoin et opportunité d'un projet

Pour valider la pertinence d'un projet par rapport à la stratégie de l'entreprise, on se pose des questions telles que « Pourquoi ce projet ? », « Qu'est-ce qu'on veut obtenir ? ».

I.2.1. Définition du besoin et état des lieux

« L'homme qui réussit est celui qui découvre le problème de son entreprise avant ses concurrents » - Roy L.Smith

Pour définir le besoin, je me positionne à deux niveaux : à l'échelle groupe, puis à l'échelle site, au niveau du siège de Lactalis Ingrédients.

- Le besoin de Lactalis (Groupe)

Lactalis, à l'instar de toute entreprise agroalimentaire, doit garantir la qualité de ses activités et ses produits, et être en mesure de le prouver à ses clients. Cette exigence repose sur l'élaboration et l'utilisation de documents cadres, qui doivent être organisés, accessibles et efficacement diffusés au sein du groupe.

La Direction Qualité Groupe (DQG) assure notamment l'élaboration et la mise à disposition des standards qualité du Groupe. Pour atteindre ses objectifs, elle doit se doter d'un outil de gestion documentaire qui lui permettra de diffuser des documents de référence de façon sécurisée et fiable. Pour une gestion optimale de l'ensemble des sites, il est pertinent d'harmoniser les pratiques. Idéalement, tous les documents qualité produits au sein du groupe doivent suivre un processus uniforme et être regroupés via un outil commun.

Les exigences identifiées sont donc liées à la démarche de maintien de la qualité.

Pour exemple, les audits des usines doivent s'appuyer sur des éléments de preuves (documents conformes et validés à jour, révisés à périodicité définie...).

- Bilan de l'existant : Diagnostic interne du siège de la Division Lactalis Ingrédients (LI)

Nous passons maintenant du niveau Groupe à une échelle plus spécifique, celle du siège de LI.

Au début du projet, la majorité des documents sont dématérialisés, mais leur stockage est dispersé, rendant l'accès difficile, surtout pour les nouveaux collaborateurs. Le système de gestion, est organisé par dossiers, ce qui entraîne des doublons, la coexistence de différentes versions et la présence de documents obsolètes. Cela crée un environnement moins efficace, ralentissant la recherche d'informations et augmentant le risque d'utiliser des documents non valides.

En tant que siège, Bourgbarré fournit l'accès à des documents cadres pour les usines de la division, en France et à l'international. Il est donc impératif de mettre en place un système pour faciliter la diffusion et l'accès à ces documents, avec une création contrôlée et une révision assurée.

Pour mieux comprendre l'influence des facteurs internes de l'entreprise, analyser les risques et mettre en place des actions préventives, j'ai donc réalisé une matrice SWOT. Cela permet aussi d'identifier les forces à exploiter pour assurer le succès du projet.

Cette matrice a été élaborée dans le cadre d'une reprise de projet, ce qui présente des avantages (historique, expérience, projet déjà connu) et des inconvénients (perte de confiance ou d'intérêt de certains collaborateurs).

Pour la construire, j'ai notamment analysé l'historique du projet, initié l'année précédente. Reprendre un projet déjà lancé m'a offert une perspective précieuse, permettant de tirer des enseignements sur les contraintes et risques rencontrés, tout en identifiant plus facilement les forces à exploiter pour la gestion du projet.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture de l'entreprise favorable et propice au changement • Besoin exprimé ou reconnu par les utilisateurs • Enthousiasme global à l'annonce du projet • Antécédents d'engagement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de temps et urgence de reprise • Projet décliné en 2 temps par deux personnes différentes avec une pause entre les 2 phases • Hétérogénéité des niveaux d'informations et de compréhension entre les utilisateurs (écart entre la théorie et la pratique) • Difficultés d'obtenir un de consensus entre les divisions pour s'accorder sur les stratégies de développement de l'outil • Désintérêt, ou désengagement par certains utilisateurs (lié au temps d'arrêt du projet)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Nouvel outil majeur au niveau groupe (LactaDoc) • Projet avec perspective de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes technologiques et bugs informatiques • Résistances au changement • Mauvaise ou absence d'utilisation de l'outil et des données • Démotivation

Figure 5 : Matrice SWOT appliquée au projet de déploiement d'une GED à Bourgbarré (siège L.I)

Il est à souligner qu'à l'annonce du projet par mon prédécesseur, les utilisateurs, dont les besoins avaient été rigoureusement pris en compte, se sont globalement impliqués.

Mon recrutement a été pensé afin de redonner un second souffle à la démarche.

L'identification des faiblesses a été un levier et m'a permis de mettre en place des actions préventives et correctives, telles que la gestion du changement et l'anticipation des risques techniques. Cette analyse m'a permis d'ajuster mon approche en fonction des caractéristiques individuelles de chaque collaborateur. En anticipant les obstacles potentiels et les réactions négatives, j'ai pu me préparer à les affronter, ce qui m'a permis d'adopter une réaction stratégique plutôt qu'émotionnelle ou précipitée. De plus, l'identification des points forts a permis de réduire l'impact des menaces et de capitaliser sur l'engagement des personnes ressources, insufflant ainsi une dynamique positive au projet. Cette approche a été essentielle, étant donné l'urgence et le délai limité pour préparer le déploiement

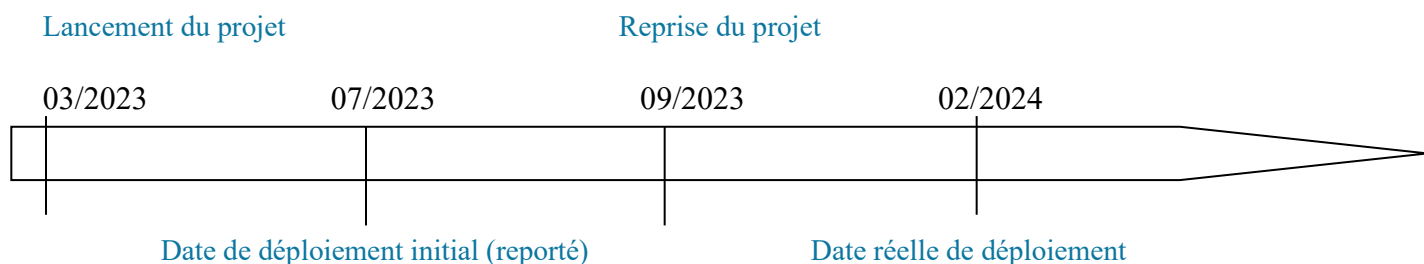


Figure 6 : Frise chronologique situant les étapes de lancement et de reprise du projet GED à Bourgbarré

I.1. 2 Opportunité du projet : Déploiement du LactaDoc (GED)

La gestion électronique des documents (GED), apparue dans les années 1980, est devenue un outil essentiel pour centraliser et gérer les documents au sein des entreprises. Son déploiement nécessite une approche personnalisée, adaptée aux besoins spécifiques de chaque organisation. Chez Lactalis Ingrédients, le système GED nommé LactaDoc et développé par Avanteam, répond aux besoins exprimés par la Direction Qualité Groupe (DQG). Il permet la rédaction, le stockage et la diffusion des documents normatifs et de référence, tout en intégrant des fonctionnalités telles que :

- Système d'alerte pour les révisions de documents ;
- Définition de dates d'application spécifiques ;
- Processus rigoureux de validation documentaire ;
- Champs personnalisés lors de la création de documents, adaptés aux besoins ;
- Système de recherche par mot-clé permettant de retrouver facilement les documents souhaités

Le LactaDoc vise à se déployer sur toutes les divisions et sites de Lactalis.

En tant que nouvel outil, il est encore en cours de déploiement et reste ouvert aux évolutions et changements. Bien qu'il s'inscrive dans une démarche d'amélioration continue et ne sera jamais totalement figé, la décision de le mettre en œuvre à ce stade permet de tirer parti de la dynamique initiale de lancement ainsi que de la disponibilité actuelle du service informatique.

I.3 Phase 2 : Planification du projet de déploiement de la GED

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va » Sénèque

Les questions à se poser à ce stade sont « Comment va-t-on réussir projet ? », « Qu'est-ce qu'il y a à faire ? », « Qui fait quoi ? », « Pour quand ? »

Bien que, à ce jour, le résultat du projet demeure encore théorique, cette phase permet de préciser avec davantage de rigueur les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre. À ce niveau, il s'agit également de commencer à préparer les moyens de communication et à mobiliser l'engagement des utilisateurs.

La planification du projet repose sur les éléments définis dans la fiche projet (voir Annexe « Fiche projet de déploiement du LactaDoc à Bourgbarré »). Une fois les résultats attendus clairement identifiés, il est nécessaire de déterminer et d'organiser les ressources et les moyens requis pour leur réalisation.

Wysocki Effective Project Management définit le projet comme étant « Une séquence d'activités complexes et connectées, avec pour but d'atteindre un objectif. Ceci devant être réalisé à l'intérieur d'un cadre temporel, d'un budget et en respect de spécifications »

Pour déployer la GED, j'ai créé un diagramme de Gantt pour visualiser le planning du projet de manière graphique (Cf. Annexe « Diagramme de Gantt des missions menées en Entreprise »).

Ce choix méthodologique repose sur deux principaux avantages. Premièrement, le diagramme de Gantt permet une planification optimale et un suivi précis de l'avancement du projet dans le temps. Il offre une vue claire de l'enchaînement des tâches, de leurs chevauchements éventuels et de leurs dépendances. C'est notamment pourquoi mon choix ne s'est pas porté sur la méthode de PERT.

En effet, dans un Gantt, il est possible de commencer une tâche avant la fin de la précédente, ce qui est pertinent dans le cadre de mon projet comportant deux missions à mener en parallèle.

Deuxièmement, ce modèle facilite la communication sur l'avancement du projet, même pour les parties prenantes non spécialisées en gestion de projet. Le diagramme de Gantt simplifie le partage d'informations au sein de l'équipe projet et rend compte de l'évolution du projet de manière accessible. Cela a été particulièrement utile pour informer les parties prenantes ayant différents niveaux d'information, qu'il s'agisse des utilisateurs, des référents ou de mon maître d'apprentissage.

L'élaboration du diagramme de Gantt facilite la réponse aux questions fondamentales lors de la phase de réalisation, telles que « Où en sommes-nous ? » et « Où allons-nous arriver ? ».

J'ai ensuite affiné le planning en décomposant les missions en tâches spécifiques selon la méthode WBS (Work Breakdown Structure) (voir Annexe « Visualisation des tâches par la méthode WBS »). Cette approche hiérarchique permet de diviser les travaux en livrables précis, facilitant ainsi l'estimation des ressources et du temps nécessaires. Elle aide également à prioriser les tâches en fonction des échéances et des contraintes, et peut contribuer à une gestion plus efficace des tâches, y compris la délégation, si nécessaire. Elle m'a sans aucun doute aidée à ne pas rencontrer de surcharge de travail dans ce projet. [Mahjoub, 2023, polycopié d'enseignement].

I. 4. Phase 3 : Réalisation – Méthode de déploiement d'une GED

Comme expliqué précédemment, une GED est élaborée en réponse à un besoin clairement identifié. L'étape de création d'un tel outil est complexe et mérite une méthodologie adaptée. Cependant, dans le cadre de ma mission, bien qu'il soit question d'améliorer et faire évoluer l'outil en fonction des besoins, celui-ci était déjà créé. De fait, ce mémoire se concentre sur la phase post-crétion du LactaDoc, examinant la transition depuis les anciens systèmes de stockage, les stratégies de communication et la gestion du changement, dans un contexte particulier de reprise de projet.

Après le diagnostic initial, j'ai acquis une compréhension approfondie du projet à partir de l'historique et de la fiche de passation. J'ai également consacré les premiers mois à me former et à pratiquer régulièrement l'outil.

Avant de fixer les délais et jalons, il a été nécessaire de s'aligner avec le service informatique pour convenir d'une date pour effectuer la bascule.

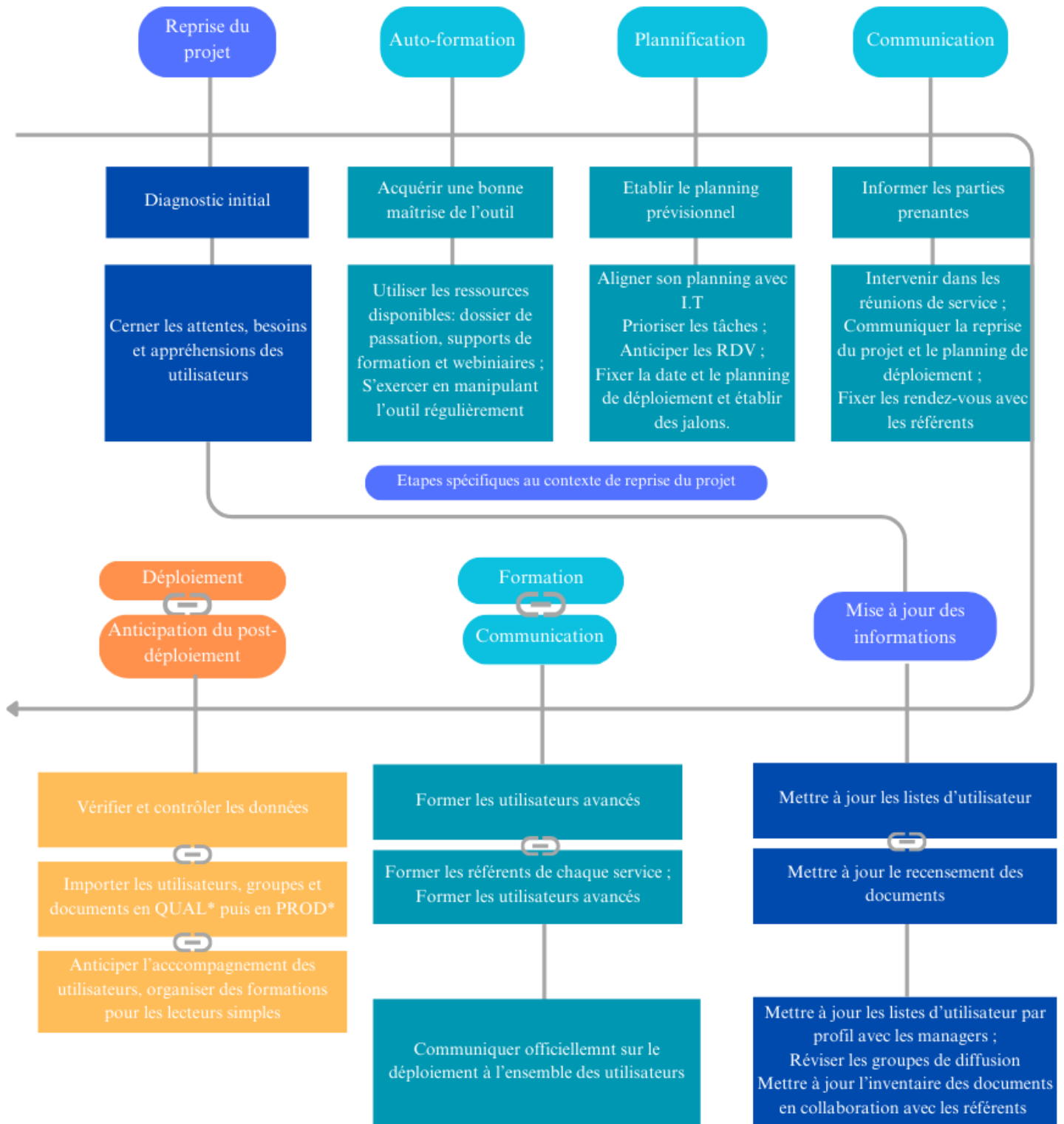


Figure 7 : Les étapes du déploiement du LactaDoc à Bourgbarré

Après le diagnostic initial, j'ai acquis une compréhension approfondie du projet à partir de l'historique et de la fiche de passation. J'ai également consacré les premiers mois à me former et à pratiquer régulièrement l'outil.

Avant de fixer les délais et jalons, il a été nécessaire de s'aligner avec le service informatique pour convenir d'une date pour effectuer la bascule.

Une coordination avec le service informatique a permis de fixer une date de bascule en février, prenant en compte leur disponibilité et les contraintes temporelles, ainsi que le temps nécessaire pour les préparatifs.

Le délai étant court, j'ai élaboré un planning linéaire et strict avec des échéances précises pour chaque étape, menées en parallèle lorsque possible.

La première étape était la communication, notamment la prise de rendez-vous avec les référents et l'annonce du relancement redémarrage du projet lors des réunions de service.

L'inventaire des documents et des utilisateurs, réalisé avant mon arrivée, a dû être mis à jour en raison de la pause prolongée du projet. Certains documents avaient changé et les procédures n'étaient pas uniformisées, nécessitant des explications détaillées. Les référents, volontaires du premier déploiement, ont joué un rôle essentiel dans le recensement des documents et l'engagement des équipes

Des évolutions ont nécessité des mises à jour de données, avec des saisies rigoureuses pour éviter des erreurs difficiles à corriger après le déploiement.

Il a également fallu mettre à jour les listes d'utilisateurs avec les managers de chaque service, réexaminer les types de profils ("lecteur simple", "utilisateur avancé") en fonction des nouvelles contraintes, et revoir la pertinence des groupes de diffusion. En effet, certains utilisateurs peuvent créer et diffuser des documents, les utilisateurs avancés, tandis que d'autres ne peuvent que les visualiser, ce sont les lecteurs simples. Par ailleurs, les utilisateurs sont organisés par groupe, en fonction de leur domaine d'activité et service (exemple : « assistants commerce », « marketing »), pour permettre la diffusion des documents aux personnes appropriées.

Avant le déploiement, j'ai formé les référents et les utilisateurs avancés pour garantir leur maîtrise de l'outil. Le déploiement, réalisé en collaboration avec le service informatique pendant deux

semaines, a inclus la vérification des fichiers Excel pour éviter doublons et erreurs, le test des liens d'accès aux documents, et l'importation dans un environnement de test avant la mise en production. Un guide détaillant chaque phase, les points d'attention, les documents ressources et les aspects managériaux a été préparé pour ma successeuse.

En parallèle, j'ai planifié le soutien post-déploiement, organisé des formations pour les utilisateurs simples, et défini le rôle d'interface entre les utilisateurs et le service informatique.

2. Optimisation du partage d'informations entre les sites d'un groupe

Au-delà de la mise en œuvre de la Gestion Électronique de Documents (GED) au siège, le second volet de ma mission comprenait l'harmonisation de l'application des référentiels sur les sites de Lactalis Ingrédients et l'animation les responsable qualité autour de cette thématique. L'objectif était de faciliter l'appropriation des référentiels et le suivi de leurs évolutions, de promouvoir le partage des bonnes pratiques, de rendre compte des résultats d'audits, d'assurer le suivi des corrections et de pérenniser les savoir-faire.

La démarche visait à instaurer un système de travail collaboratif pour améliorer l'efficacité de la gestion des référentiels, tout en intégrant les retours d'expérience des différents acteurs. Pour la rédaction et le stockage collaboratifs des documents cadres, j'ai recommandé l'utilisation de LactaDoc, une solution en cours de déploiement.

La mise en place d'un système organisationnel efficace et conforme aux normes de qualité doit s'appuyer sur les principes du management de la qualité définis par la norme ISO.

2.1. NORMES ISO et SMQ (système de management de la qualité)

La norme ISO 9001, telle que définie par l'AFNOR, constitue un cadre international établissant les exigences et les meilleures pratiques pour un système de management de la qualité (SMQ).

La certification ISO 9001 valide la capacité d'une organisation à délivrer des produits et services conformes aux attentes des clients ainsi qu'aux exigences réglementaires. Ses objectifs fondamentaux incluent la conformité aux obligations légales, la satisfaction des clients, et l'amélioration continue, assurant ainsi une qualité soutenue au sein de l'entreprise

Les points clés de la norme ISO 9001 :2015 sont :

- La fourniture de produits et services conformes aux exigences des clients et aux réglementations applicables.
- L'accroissement de la satisfaction des clients via une application efficace du SMQ, incluant des processus d'amélioration continue et de garantie de conformité.
- L'universalité de la norme : toutes les exigences de l'ISO 9001 :2015 sont génériques et applicables à tout type d'organisation, quelle que soit la taille ou le secteur.

La norme ISO 9001 ne prescrit pas de moyens spécifiques, mais établit des exigences et principes à atteindre, permettant ainsi son adaptation à diverses structures et activités. La conformité à la norme ISO 9001 signifie que l'organisation possède un SMQ structuré, basé sur sept principes fondamentaux, contribuant à son fonctionnement optimal :

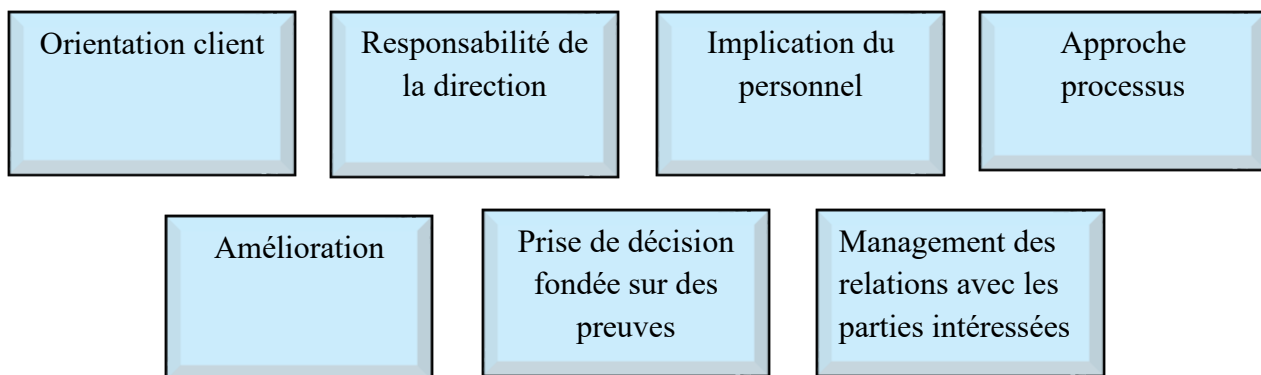


Figure 8 : Les sept principes du système de management de la qualité [Afnor]

2.1.1 – Orientation Client

Ce principe vise à garantir la satisfaction du client afin de favoriser sa fidélisation. Pour renforcer cette orientation, une organisation doit non seulement identifier et anticiper les attentes de ses clients, mais aussi s'efforcer de fournir des produits et services qui y répondent pleinement.

Dans le contexte de Lactalis Ingrédients, les clients appartiennent principalement au secteur agroalimentaire. Leurs attentes incluent la livraison des produits en quantités adéquates, dans les délais convenus, et avec une qualité irréprochable. La qualité est impérative, car les clients utilisent

ces ingrédients pour la fabrication de leurs propres produits. Une qualité insuffisante pourrait entraîner des pertes financières et porter atteinte à leur image de marque. La maîtrise de cette qualité est assurée notamment par la conduite régulière d'audits.

La performance lors des audits est essentielle, nécessitant une préparation rigoureuse (élaboration de grilles d'audit, audits internes, suivi des normes) et un suivi méticuleux (gestion des non-conformités, mise en conformité, actions correctives). Face à cette exigence, j'ai défini des objectifs précis pour améliorer le système de management de la qualité :

- **Optimiser la préparation des audits** afin d'éviter les non-conformités majeures et de réduire le nombre de non-conformités mineures.
- **Assurer une connaissance approfondie de l'auditer** sur l'organisation, la gestion documentaire, et les ressources humaines, garantissant ainsi une maîtrise complète des processus lors des audits.
- **Fournir des réponses claires et immédiates** et organiser les documents de manière rigoureuse, démontrant ainsi une organisation structurée et rassurant les clients.
- **Valoriser les retours d'expérience issus des audits** en suivant de près les actions correctives mises en place.

Ce mémoire examinera en détail les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

2.1.2 – Rôle de la Direction (Gouvernance)

La direction occupe un rôle fondamental dans l'établissement d'un système de gestion de la qualité performant.

Sa stratégie de déploiement, incluant les ressources dédiées et les moyens alloués, est essentielle.

L'adoption d'un management en mode projet, avec des objectifs clairement établis et une répartition précise des ressources et des tâches, est essentielle pour garantir l'efficacité du processus et renforcer l'adhésion des équipes.

Par ailleurs, l'engagement du personnel est indispensable. En favorisant un environnement où chaque membre est informé et activement impliqué, la direction peut renforcer l'engagement collectif, ce qui augmente les chances de succès du système de gestion de la qualité.

Ce postulat conduit à la définition d'objectifs spécifiques pour répondre aux exigences de qualité, tels que :

- L'amélioration de l'accès à des ressources documentaires
- L'assurance de la traçabilité des actions et des activités,
- La réduction des redondances en matière de non-conformités dans les usines de la division.

Une vision claire et une organisation structurée permettent d'analyser les résultats de manière approfondie et critique, et ainsi de pouvoir établir une dynamique d'amélioration continue dans les projet entrepris.

2.1.3 - Implication du Personnel

La réussite de l'implantation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) dépend en grande partie de l'implication active du personnel, qui intègre non seulement leurs compétences professionnelles, mais aussi leurs talents individuels et leurs personnalités

Un management participatif visant l'intelligence collective optimise le dialogue entre la gouvernance et les équipes, favorise-le bien-être au travail, le développement des compétences, et améliore in fine la performance globale de l'entreprise.

Un manager efficace doit savoir identifier et valoriser les forces de ses employés, devenant ainsi un leader capable de guider et d'inspirer vers des objectifs communs. Comme l'a souligné Max De Pree, « le véritable leadership ne se mesure pas à la capacité de donner des ordres, mais à celle d'inspirer les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes ».

Nous examinerons les méthodes concrètes pour promouvoir une écoute active et efficace, réaliser une analyse approfondie des personnalités et des réactions, et adapter la communication en conséquence, afin de garantir l'engagement et l'implication authentique du personnel, éléments essentiels, à la réussite de tout projet ou changement de processus.

Nous nous appuyons sur des ouvrages et auteurs tels que :

- **Max De Pree, “Leadership is an Art” (1989)**

De Pree explore le concept de leadership en mettant l'accent sur l'inspiration et la capacité de motiver les autres. Ce livre est une référence clé sur la manière dont le leadership se distingue par la capacité à faire ressortir le meilleur des individus.

- **Peter Drucker, “The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done” (1967)**

Drucker discute des compétences essentielles pour les managers, y compris la nécessité de comprendre et d'exploiter les talents des employés pour atteindre les objectifs organisationnels.

- **Jim Collins, “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t” (2001)**

Collins examine comment les leaders efficaces tirent parti des forces des membres de leur équipe pour transformer des entreprises de bonnes à excellentes, avec une attention particulière à la sélection et au développement des talents.

Ces sources offrent des perspectives approfondies sur la manière dont le leadership et la gestion des talents contribuent à la réussite des projets et au changement organisationnel.

2.1.4 Approche processus

L'approche processus considère l'organisation comme un réseau d'activités interconnectées, facilitant une gestion efficace en prenant en compte les flux de données entre les processus. Cette méthode simplifie la gestion en alignant les besoins et objectifs spécifiques des activités, mais nécessite une vision globale et une compréhension approfondie de chaque activité

Dans le cadre de ma mission d'organisation des responsables qualité, l'approche processus est essentielle. En effet, elle facilite l'établissement d'une organisation commune parmi des collaborateurs travaillant dans des structures différentes. Une vue simplifiée et claire des activités et des besoins révèle que, malgré des pratiques variées, les besoins fondamentaux sont souvent similaires ou interconnectés. Cette compréhension permet de proposer des solutions homogènes pour des processus diversifiés.

2.1.5- Amélioration Continue

L'amélioration continue est intrinsèquement liée aux normes et à la démarche qualité. Un organisme durable est en perpétuelle évolution, visant constamment à optimiser ses processus. Ce principe est fondamental, particulièrement dans des secteurs dynamiques comme l'agroalimentaire, où il est essentiel de s'adapter aux changements réglementaires, aux attentes des clients et aux actions de la concurrence.

L'amélioration continue devient ainsi une exigence essentielle pour maintenir et optimiser les performances. Conformément à la norme ISO 9001 :2015, cette démarche se traduit par la

réduction des risques, la saisie des opportunités, et la gestion proactive des non-conformités, ainsi que par l'optimisation des processus, la satisfaction client, et la traçabilité. Cette approche sera le fil conducteur de ma démarche

2.1.6- Des indicateurs mesurables pour agir

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve » Euclide

La prise de décision basée sur des preuves s'appuie sur une approche rigoureuse et méthodique, où chaque décision est étayée par des données vérifiables. Cette méthode offre une base solide pour réagir de manière précise et adaptable face aux imprévus.

Même si évaluer les résultats peut être complexe dans le contexte de ma mission, j'ai établi des indicateurs mesurables, tels que la fréquence des non-conformités lors des audits ou le délai d'accès aux ressources, pour quantifier l'efficacité des actions mises en place.

2.1.7- Gestion des Relations avec les parties prenantes

Les parties prenantes comprennent tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisme, tels que les fournisseurs, les clients, les instances réglementaires et les organismes certificateurs. Il est essentiel d'établir une communication efficace avec ces acteurs pour bien comprendre leurs besoins, attentes et exigences. Sur cette base, l'organisme doit adapter ses actions et définir des objectifs pour répondre de manière appropriée à ces attentes, assurant ainsi une coopération harmonieuse et productive.

Une attention particulière à ce point est intégrée dans nos objectifs.

2.2 Le management de la qualité de Lactalis Ingrédients : Bilan de l'existant

La mission confiée consiste à structurer le contenu d'une mission nouvellement rattachée à la Direction Qualité Division : référente normes et certifications qualité sur les périmètres food et feed de Lactalis Ingrédients (FSSC 22000 ; ISO 9001, GMP+). Ce périmètre couvre le siège et les 18 usines situées en France et à l'international.

Cette mission est actuellement assurée par le siège du Groupe mais le besoin de proximité avec les usines, due à l'extension du groupe, amène à la rattacher à un niveau Division. L'objectif est donc d'harmoniser l'application des référentiels sur les sites et à animer les responsables qualité autour de cette thématique.

Actuellement, chaque usine fonctionne de manière relativement autonome, avec des interactions informelles et non systématisées entre les responsables qualité, se déroulant via divers canaux de communication (Teams, e-mails, téléphone), sans organisation formalisée ni traçabilité systématique.

Cette structuration perfectible se manifeste par la récurrence de non-conformités redondants lors des audits, laissant penser à un partage d'expérience insuffisant entre les sites.

Pour remédier à cette situation, il est important de formaliser et automatiser les échanges entre les sites, permettant ainsi de capitaliser sur les retours d'expériences et d'améliorer la performance globale du système de management de la qualité.

L'état des lieux a été établi à partir des témoignages recueillis lors d'interviews avec les responsables qualité de plusieurs usines. Ces entretiens, basés sur une liste de questions évolutive, ont permis d'établir un diagnostic précis du fonctionnement actuel et de recenser les besoins et attentes des responsables qualité. Ces apports factuels ont fortement guidé mon pilotage :

- Les résultats ont mis en évidence plusieurs axes d'amélioration, notamment la gestion documentaire, qui varie d'un site à l'autre
- La préparation des audits est perçue comme complexe et chronophage, en raison de l'absence de trames standardisées et des difficultés liées aux questions de direction, tandis que le suivi des évolutions normatives accroît la charge de travail des responsables qualité.
- L'analyse SWOT a identifié que la diversité des pratiques entre les usines complique l'harmonisation des actions, et que la charge de travail élevée des responsables qualité limite l'adoption de nouvelles initiatives. Les propositions de changement doivent donc simplifier leur travail plutôt que de l'alourdir.
- Par ailleurs, les responsables qualité démontrent une forte propension à la communication et à l'entraide, une culture organisationnelle précieuse qu'il convient de renforcer. Leur attitude positive, leur engagement envers l'amélioration, et leur reconnaissance des besoins de changement sont des atouts essentiels

2.3 Démarche d'Amélioration du Système de Management de la Qualité (SMQ) chez Lactalis Ingrédients autour de la thématique des référentiels qualité

L'analyse des informations et témoignages recueillis a permis d'identifier plusieurs axes d'amélioration pour le système de management de la qualité chez Lactalis Ingrédients, en mettant particulièrement l'accent sur la gestion des référentiels dans le cadre de ma mission.

Au regard de ces points et des principes du SMQ présentés précédemment, j'ai donc élaboré ma stratégie d'action :

2.3.1 Collaboration et Communication Systématisée

Pour améliorer l'efficacité des responsables qualité et des sites, il est essentiel de structurer et de systématiser les échanges et de développer des outils communs, tels que des trames partagées, pour mieux coordonner les actions et préparer les audits mais également pour répondre aux besoins similaires des différents sites.

2.3.2 Optimisation de la Gestion Documentaire

La mise en place d'un système de gestion documentaire centralisé et accessible est essentielle et s'aligne parfaitement avec notre autre mission

2.3.3 Amélioration de la Préparation et du Suivi des Audits

Il est nécessaire d'implémenter un suivi rigoureux des indicateurs et de renforcer les audits internes, notamment par des audits croisés entre usines. L'élaboration de grilles d'audit adaptées aux spécificités de chaque site, ainsi qu'un système de gestion électronique des documents (GED) efficace, sont également préconisés.

2.3.4 Gestion des Non-Conformités

Pour éviter la redondance des écarts, la création de grilles globales de suivi des non-conformités et des actions correctives est proposée. Ce dispositif permettrait d'ajuster plus précisément la préparation des audits en fonction des priorités des organismes certificateurs.

2.3.5. Évolution et Adaptabilité du SMQ

Le système de management de la qualité doit être conçu comme un cadre évolutif, adaptable aux nouveaux besoins, aux changements environnementaux, et au développement de l'entreprise.

Comme le souligne le principe de l'amélioration continue, « la démarche d'amélioration continue n'est pas une destination, mais un voyage perpétuel où chaque étape est une occasion d'apprendre et de se perfectionner ».

Pour établir un système de management de la qualité efficace, il est essentiel, nous l'avons évoqué, d'adopter un management participatif et un véritable leadership. La stratégie de communication avec les professionnels doit également être intégrée au projet, nécessitant des points de communication et d'échanges avant chaque phase importante. Enfin, un modèle d'organisation a été proposé pour recueillir les avis et suggestions des parties prenantes, renforçant ainsi l'efficacité de la démarche d'amélioration continue

2.4. Analyse des Risques et Actions Préventives

Pour assurer une organisation pérenne, il est essentiel d'identifier les risques et de mettre en place des actions préventives. Les principaux risques incluent le désengagement des responsables qualité dû à une organisation non adaptée à leurs besoins et une structure inflexible face aux évolutions. La solution est de recueillir leurs besoins, d'intégrer les solutions dans leur routine sans alourdir leur charge de travail, et de concevoir une organisation flexible et axée sur l'amélioration continue.

2.5 Optimisation des échanges entre les responsables qualité autour de la gestion des référentiels

Après avoir analysé les besoins et défini les axes d'action, j'ai proposé un modèle d'organisation adapté aux ressources disponibles, tout en tenant compte des habitudes et contraintes identifiées. L'objectif était de développer une organisation autonome, fonctionnant sans supervision directe, avec l'engagement des responsables qualité. J'ai présenté à mon maître de stage une première proposition sans création de poste, tout en envisageant deux scénarios : avec ou sans création de poste. La création d'un poste dédié offrirait une meilleure pérennité et efficacité du projet.

Au cours de ma mission, un poste dédié au pilotage de l'organisation a été créé, permettant de réviser certaines actions initialement prévues comme volontaires ou alternées. Avec cette supervision dédiée, les actions pourront désormais être exécutées de manière plus structurée. Toutefois, ce poste ne sera pourvu qu'en fin d'année, ce qui impose de choisir entre lancer le projet immédiatement avec une organisation autonome, suivie d'une supervision ultérieure, ou attendre pour finaliser le modèle afin qu'il puisse être pris en charge et piloté dès l'arrivée du nouveau responsable.

Dès l'annonce du nouveau poste, j'ai impliqué la future responsable pour qu'elle puisse s'adapter à l'organisation malgré ses disponibilités limitées. Suite à ses retours positifs, j'ai ajusté le modèle d'organisation en tenant compte de cette dynamique tout en évitant une surcharge de travail pour elle.

L'organisation proposée structure à la fois l'espace et le temps en utilisant l'outil "TEAMS", choisi pour sa polyvalence et son adoption par les responsables qualité (RQ). Voici comment le modèle est structuré :

1. **Canal général** : Discussions globales et stockage des ressources.
2. **Canaux par référentiel** : Documents de référence et partages d'informations spécifiques.
3. **Calendrier partagé** : Planification des rendez-vous et affichage des audits à venir.

Cette structure vise à centraliser les échanges, regrouper les documents, et coordonner les ressources de manière efficace.

J'ai créé ce modèle à partir de cinq axes d'action :

- 1- Optimiser la gestion documentaire
- 2- Suivre les montées en version
- 3- Faciliter l'arrivée des nouveaux
- 4- Améliorer la préparation des audits
- 5- Automatiser et favoriser la communication entre les responsables qualité (RQ)

Axes d'actions	Objectifs	Moyens	Rôle du pilote
Optimiser la gestion documentaire	Gagner en efficacité lors de la recherche ; Garantir la validité des documents ; Organiser les documents partagés entre les RQ ; Eviter les doublons et versions multiples ; Bénéficier d'un aperçu global de l'ensemble des documents ressources à disposition.	Mettre à disposition les documents ressources et supports (lien URL) ; Organiser l'ensemble des documents par dossier dans les canaux appropriés ; Etablir une méthode d'échange des documents par dossier partagé plutôt que par mail.	Veiller au maintien d'une organisation structurée des ressources documentaires ; Veiller à la mise à jour des documents ou liens ; Veiller au rangement des dossiers partagés et à la pertinence des documents déposés ;
Suivre les montées en version	Assurer un suivi efficace des évolutions des référentiels et garantir la mise à jour des documents cadres en réaction ; Être alertés lors des montées en version sur les référentiels.	Surveiller les montées en version des référentiels (fréquence une fois par mois) : En cas d'évolution : <ul style="list-style-type: none"> • Alerter les RQ ; • Mettre à jour l'Excel avec les liens des documents applicables, renseigner la date du jour et la date d'application de la montée en version • Organiser des rencontres entre les RQ • Se former aux nouvelles versions 	Surveiller les montées en version ; En cas d'évolution : <ul style="list-style-type: none"> • Alerte les RQ sur le TEAM, • Renseigne le fichier EXCEL dédié (lien URL, date d'application, la date du jour); • Réalise une formation pour la nouvelle version; • Réalise un compte-rendu avec ce qui change, et l'application à la Division. • Prépare une check-list de toutes les modifications qu'il faudra faire ou procédures à réviser
Faciliter l'arrivée des nouveaux	Faciliter la prise en main de la gestion des référentiels pour les nouvelles personnes en poste ; Encourager les nouveaux à la prise de contact ; Favoriser l'intégration des nouveaux au groupe des RQ ; Pouvoir visualiser immédiatement de l'ensemble des documents disponibles et accès facilité ; Accompagner l'entrée des nouveaux (référentiels) : Découverte du référentiel, documents supports, partage de procédure etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Conserver l'historique des sujets traités et solutions apportées - Intégration des nouveaux au groupe de travail et réunions régulières - Mettre à disposition de l'ensemble des usines certifiées, de l'activité et des contacts - Etablir une gestion documentaire organisée et visuelle - Constituer un dossier de prise en main du référentiel 	Accueillir et intégrer des nouveaux, présentation des documents support, d'aide, et contacts ; Préparation d'un dossier d'accueil avec des documents supports et d'aide ; Conserver l'historique des sujets traités et des documents créés en collaboration ; Mettre à disposition de trames vierges.

Améliorer la préparation des audits	Faciliter la préparation des audits Partager son expérience (Retour d'audit) ; Ne plus avoir de non-conformités redondantes ; Accompagner la réalisation d'audit interne convenable.	Partager les grilles d'audit ; Organiser des audits croisés ; Indiquer les dates d'audit dans un calendrier partagé ; Faire des retours d'expérience d'Audit (Google Form à renseigner par exemple) Indiquer ses non-conformités dans un Excel partagé ;	Préparation de trame de grille d'audit générale avec des points d'attention et warning (notamment liées aux non-conformités observées) ; Encourager au renseignement des informations requises (dates d'audit, rapport d'audit etc.) ; Aider à l'organisation d'audit croisés.
Automatiser et favoriser la communication entre RQ	Faciliter et encourager l'entraide et la prise de contact Favoriser le travail collaboratif Structurer et systématiser les échanges Valoriser les échanges par un historique et un stockage de l'ensemble des documents échangés Partager ses dates, évolutions, retours d'expérience	Etablir des canaux de communication et d'échange Fixer et régulariser les rencontres (notamment lors des montées en version etc.) Partager les rapports, grilles et dates d'audit, procédures et autres documents supports Créer des dossiers de partage pour l'échange de documents Suivre les sujets traités et solutions apportée	Faire vivre l'espace et encourager les échanges et les rencontres ; Créer des canaux dédiés lors de discussion et fermer lorsque résolu : créer le document collaboratif qu'il en découle ou ajouter la conclusion dans un emplacement dédié ; Structurer les espaces d'échange et de partage de documents ; Créer des outils supports dédiés au partage d'expérience.

En résumé, cet environnement vise à mutualiser les outils et méthodes de travail en facilitant les échanges et le partage entre les responsables qualité. Il cherche à éviter la duplication des efforts en fournissant des documents supports, modèles, et trames pour améliorer la rédaction des procédures et accroître l'efficacité.

Les deux axes principaux sont donc :

- **Organisation de l'espace** : Création d'un espace dédié sur TEAMS, avec des canaux spécifiques et des dossiers partagés pour une collaboration efficace.
- **Organisation du temps** : Mise en place d'un calendrier partagé, de rencontres régulières, et de réunions fréquentes, avec un partage systématique des documents et informations, permettant à chaque expérience individuelle de bénéficier au groupe.

3. Actions et Résultats

Fort de cet état des lieux et de l'analyse préliminaire, nous progressons maintenant vers la phase 3 du cycle PDCA, le « Do », qui est le cœur de la mise en œuvre dans ce cycle vertueux de la qualité. Ce cycle, qui a guidé notre approche méthodologique, permet de structurer notre pensée de manière systématique et efficace pour atteindre les objectifs définis.

3.1. Formation des utilisateurs et diffusion des procédures

3.1.1 Formation à l'outil : approche et résultats

« La maîtrise de la qualité commence par la formation et se termine par la formation. » — Kaoru Ishikawa

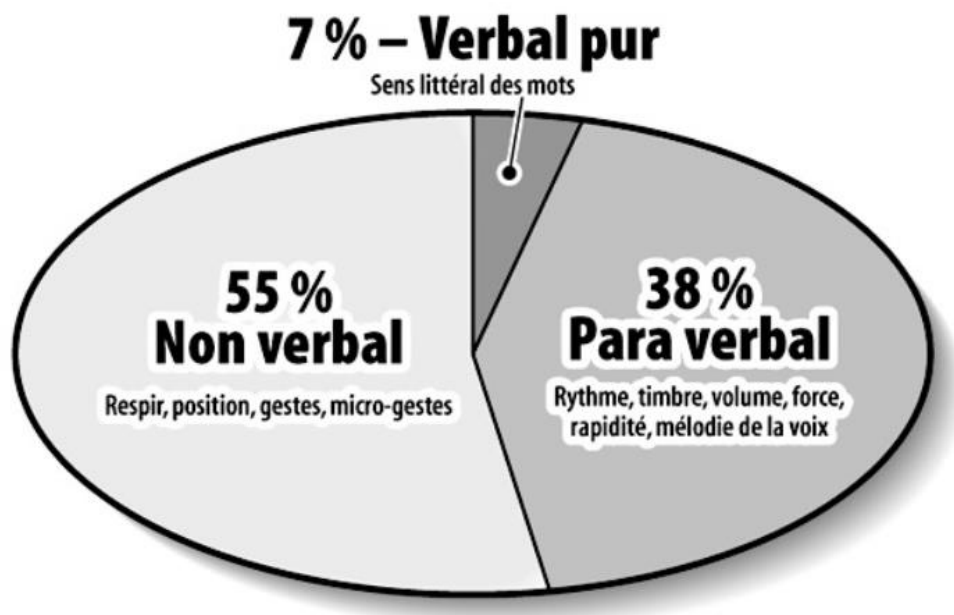
La formation des utilisateurs constitue une étape clé dans l'implémentation d'une gestion documentaire électronique ou de tout autre outil en entreprise.

Pour être efficace, la formation doit être adaptée aux profils et personnalités des participants. En analysant leurs réactions, on peut mieux capter et maintenir leur intérêt, ce qui aide à surmonter les résistances au changement. Une connaissance approfondie de l'outil et du contexte est essentielle pour établir la crédibilité. Il est également important de reconnaître ses limites et de répondre précisément aux questions complexes.

« Un bon formateur n'est pas celui qui sait le plus, mais celui qui sait convaincre que ce qu'il dit est utile » - Terry Heick.

Pour maintenir l'attention, il faut maîtriser la communication non seulement sur le plan verbal, mais aussi para-verbal (rythme, timbre, volume) et non-verbal (gestes, postures). Un discours bien rythmé et des gestes appropriés renforcent l'impact et la persuasion, tandis que des gestes parasites ou une mauvaise maîtrise vocale peuvent nuire à la crédibilité. Une maîtrise efficace de ces éléments renforce l'engagement et l'adhésion des participants.

« Le secret pour persuader est de ne pas convaincre mais d'inspirer » - John C. Maxwell



Conception & mise en page de ©Martens Richard — 1^{er} septembre 1997, 22 & 23 février 1999, 26 juin 2000
D'après une étude américaine citée dans les formations de Programmation Neuro-Linguistique (PNL)

Figure 9: Représentation des composantes de la communication

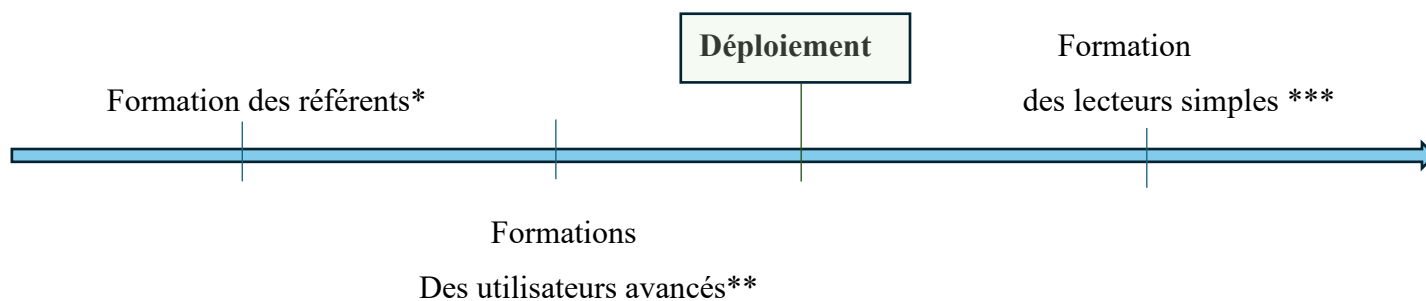
En pratique et pour une meilleure cohérence, la formation à l’outil LactaDoc a débuté par la formation des référents.

Leur engagement naturel et leur réceptivité au projet en font des acteurs clés dans la diffusion de l'outil. Cette première phase nous a permis de tester et d'affiner l'approche pédagogique dans un contexte favorable. Ces référents, en tant que porte-parole de l'outil, exercent une influence significative sur l'opinion de leurs collègues. Il est donc essentiel de maintenir leur soutien en fournissant une formation de qualité qui répond à leurs attentes et questions.

Le déroulement de la formation pour utilisateurs avancés et lecteurs simples est présenté dans le schéma ci-dessous.

Des supports pédagogiques adaptés à chaque profil ont été élaborés et restent en permanence disponibles via l’outil.

Organisation des sessions de formation par type de profil



*Référents : personne relais désigné au sein de chaque service

**Utilisateur avancé : Crée, modifie, diffuse et gère leurs documents

***Lecteur simple : Simple visualisation des documents (sauf lors des rédactions collaboratives)

L'ensemble des utilisateurs peuvent également être amené à vérifier ou approuver des documents.

Figure 10 : Frise chronologique de l'organisation des sessions de formation par profil d'utilisateur

3.1.2 Rédaction de la procédure d'utilisation et de gestion du LactaDoc

Une procédure d'utilisation de LactaDoc a été élaborée pour structurer les pratiques au sein des différents services. Ce guide vise à harmoniser la création, gestion, et diffusion des documents en établissant des règles communes, comme des listes déroulantes fixes pour les champs à remplir. Conçu en collaboration avec les référents, il couvre aussi la révision, la diffusion, l'archivage, et la gestion des mouvements de personnel. Bien que provisoire, cette procédure assure une cohérence durable et facilite la prise en main par les nouveaux utilisateurs.

3.2 Les outils pour maintenir l'engagement des utilisateurs

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » Antoine de SAINT-EXUPÉRY

3.2.1 Adapter le discours aux profils des collaborateurs

Tout projet d'entreprise ayant un impact sur les collaborateurs nécessite une gestion du changement bien orchestrée. Cela implique une supervision proactive et l'utilisation de méthodes et d'outils spécifiques pour structurer et contrôler le processus de transformation.

La première étape pour obtenir l'implication des équipes est de parvenir à les convaincre.

Pour ce faire, j'ai utilisé ces principes pour convaincre :

- **Écoute active** : Comprendre les intérêts spécifiques de chaque utilisateur et les intégrer dans la justification du projet. Nous aborderons ce point dans la partie suivante. **Daniel Goleman, "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ" (1995)** Goleman aborde l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le leadership, soulignant comment l'écoute active et la compréhension des émotions des autres sont essentielles pour une gestion efficace.
- **Illustrations concrètes** : Utiliser des exemples pertinents pour renforcer la crédibilité du discours.
- **Conviction personnelle** : Être soi-même convaincu du projet tout en étant lucide sur ses forces et limites. **John C. Maxwell, "The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You" (1998)**

Maxwell explore les principes du leadership, y compris la capacité d'inspirer et de guider les autres, en se concentrant sur l'importance de la vision et de l'influence personnelle.

- **Arguments précis et courts** : Fournir aux collaborateurs des arguments pour qu'ils puissent eux-mêmes conclure que le projet est justifié.
- **Organisation pensée et formalisée** : Présenter le déroulement du projet, ses mécanismes et le rôle de chacun pour apaiser les inquiétudes et rassurer les utilisateurs.

J'ai appliqué ces principes clés lors des étapes visant à obtenir l'engagement des collaborateurs en adoptant une approche méthodologique :

- **Réunions de service** : Participer dès le début pour présenter les détails du projet.
- **Présentations synthétiques** : Créer des présentations avec un planning prévisionnel adapté à chaque service.

- **Communication personnalisée** : Adapter le discours aux différentes personnalités pour une communication efficace.

Pour identifier la personnalité de l'interlocuteur et adapter le discours, la méthode DISC, développée par Carl Gustav Jung et William Moulton Marston, est un outil efficace. Elle permet de comprendre comment un individu se comporte et s'adapte à son environnement en identifiant quatre types de personnalités :

○ **La Méthode DISC**

Le modèle DISC attribue à chaque individu un profil comportemental basé sur une combinaison de quatre couleurs. Comprendre ce modèle aide à capter l'attention des collaborateurs, répondre à leurs besoins spécifiques, et faciliter leur adhésion au changement

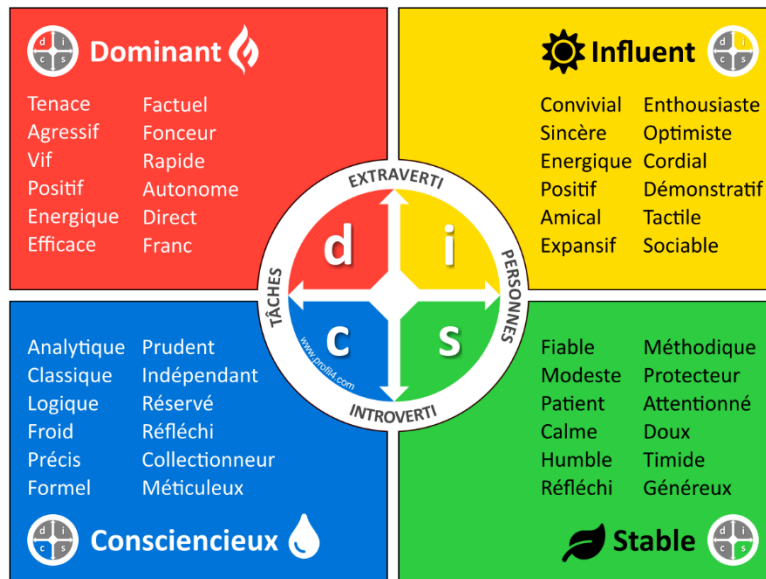


Figure 11 : Représentation du modèle DISC [Profil14]

- **Dominant** (Rouge) : Prise de décision rapide, aime les défis.
- **Influent** (Jaune) : Sociable, enthousiaste, communicatif.
- **Stable** (Vert) : Patient, loyal, résistant au stress.
- **Conforme** (Bleu) : Précis, méthodique, analytique.

Face aux interventions directes des profils dominants, je répondais avec calme et assurance, en posant des limites pour qu'ils ne dominent pas les sessions et respectent l'espace des autres participants.

Les référents influents ont positivement dynamisé le service et boosté la participation aux formations. Toutefois, en cas de retard ou de problème dans le projet, leur perte d'optimisme pouvait entraîner un désengagement général.

Avec les personnalités stables, je favorisais une approche humaine pour instaurer la confiance et sollicitais leur feedback dans un environnement sécurisé pour éviter un désengagement silencieux. Pour engager les individus conformes, je justifiais les décisions prises en exposant tous les facteurs, ce qui permettait de réorienter leur opinion en cas de désengagement. Cette analyse des personnalités, appliquée aux référents, est aussi essentielle pour engager les équipes en adaptant la communication à chaque profil.

- **Le rôle des référents dans l'engagement des équipes**

Les référents ont été déterminants pour l'engagement des collaborateurs, leur influence variant selon leur profil, Il était important d'adapter le discours aux différences de personnalité pour maximiser leur impact.

3.3 La conduite du changement

De nombreuses études et auteurs sont disponibles pour conduire efficacement le changement.

Nous retenons deux approches :

3.3.1 La compréhension de la courbe de deuil

La conduite du changement implique de comprendre et accepter les différentes phases du processus pour mieux gérer les réactions négatives. Une approche détachée et l'acceptation des critiques permettent de répondre plus efficacement.

Le modèle d'Elisabeth Kübler-Ross relie les étapes du changement à celles du deuil, montrant que les individus traversent plusieurs étapes avant d'accepter une nouvelle situation, avec des variations dans leur progression. Certains peuvent rester bloqués, nécessitant un soutien particulier.

Étant nouvellement en poste, il est fondamental d'être attentif aux expériences des collaborateurs pour comprendre leur vécu. Les phases du deuil sont non linéaires et influencées par les interruptions du projet, d'où l'importance d'observer à quel stade se trouvent les collaborateurs pour les soutenir adéquatement.

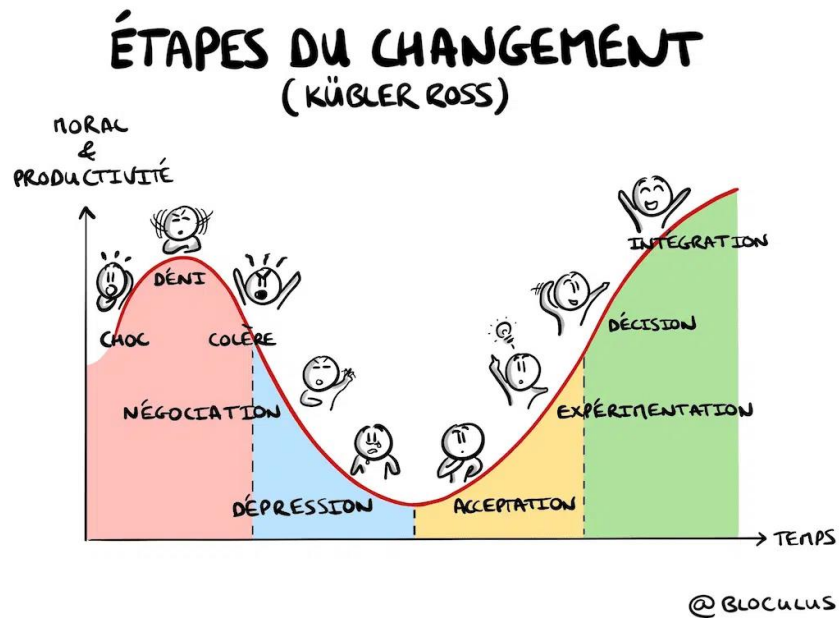


Figure 12 : Courbe représentative des étapes du changement

Étape 1 – Choc / déni

Dans ce projet, cette phase semble minimale, voire absente, car les utilisateurs avaient été préparés et consultés avant l'annonce du changement. De plus, l'impact sur leur quotidien est soit faible, soit positif, puisque le besoin de ce changement avait déjà été largement exprimé par les collaborateurs.

Étape 2 – Colère/Peur

Après le choc initial, la phase suivante est marquée par la colère et la peur de l'inconnu. Les individus ressentent de la frustration face à la perte de leur situation familière et expriment des doutes sur le projet en critiquant les failles perçues du nouvel outil par rapport à ceux qu'ils connaissent. J'ai veillé à réagir à cette étape avec calme, à accueillir les retours négatifs de manière neutre, et à répondre avec assurance et écoute pour atténuer les inquiétudes et faciliter l'adoption du changement.

Étape 3 – Tristesse/Dépression

À cette étape, la perte est profondément ressentie, provoquant nostalgie pour le passé et appréhension pour l'avenir. Les collaborateurs peuvent éprouver des doutes et de la résignation, peinant à percevoir les avantages du changement. Il est essentiel de les soutenir pour les aider à dépasser ce stade et à adopter une vision plus optimiste.

Bien que l'impact émotionnel soit faible dans notre projet, certains montrent des signes de retrait ou de découragement. J'ai donc pris soin de les accompagner quotidiennement et de me rendre disponible pour faciliter l'adoption progressive du nouvel outil.

Étape 4 – Quête de sens/Essai/Acceptation

À ce stade, les collaborateurs commencent à adopter une vision plus ouverte de l'avenir, en laissant derrière eux leurs anciennes habitudes. Ils se montrent plus volontaires et réceptifs aux nouvelles propositions et conseils. Cette attitude positive a rendu l'accompagnement plus facile, menant à des formations et ses sessions de questions-réponses particulièrement efficaces et pertinentes.

Étape 5 – Sérénité/Nouvelles forces

À cette ultime étape, les collaborateurs ont intégré le changement, modifié leurs pratiques, et retrouvé motivation et énergie. Bien que les étapes de changement puissent varier et que certains puissent revenir à des phases précédentes, la majorité des utilisateurs ont finalement adhéré au changement. Les réponses rassurantes aux préoccupations ont transformé les plus sceptiques en défenseurs engagés du projet.

3.3.2 Le point de vue de Kurt LEWIN

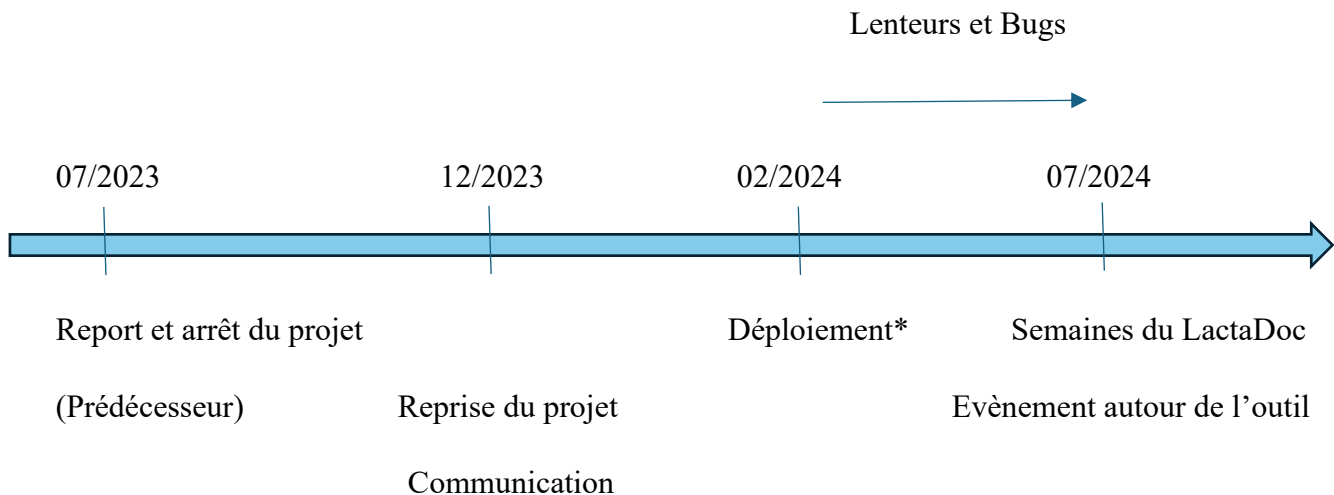
Kurt LEWIN, psychologue social qui a développé un modèle de gestion du changement en 3 étapes du changement organisationnel a également largement éclairé ma posture :

- La décongélation (on prépare l'organisation et les individus au changement et on brise les anciennes habitudes)
- Le changement qui voit l'introduction des nouvelles méthodes ou processus (on accompagne les personnes pour faciliter l'adoption des nouvelles pratiques)
- La recongélation (le changement est mis en place, on stabilise la situation)

Lewin a introduit le concept de « champ de forces », selon lequel le changement survient lorsque les forces favorisant le changement l'emportent sur celles qui y résistent. Cela souligne l'importance de l'approche adoptée et de notre détermination à convaincre les équipes.

○ **De la théorie à la pratique**

Pour aider à la compréhension, il est utile de pouvoir visualiser les grandes étapes du projet, et notamment ses périodes d'arrêt et de relance.



*Le déploiement a eu lieu en février 2024 et a été communiqué aux utilisateurs. Seulement, en raison des lenteurs menant certains à penser l'outil non opérationnel, le choix a été fait de recréer l'évènement autour du déploiement une fois ces problématiques résolues.

Figure 13 : Frise chronologique des étapes de lancement et d'arrêt du projet

Il est important de noter que ce projet, initié par mon prédécesseur, a bénéficié d'une enquête de satisfaction pour cerner les besoins et attentes des collaborateurs. Le projet a été conçu en tenant compte de ces retours, avec une attention constante à informer les utilisateurs.

J'ai utilisé la même approche pour organiser la gestion des normes avec les responsables qualité, en les consultant dès le début du projet pour favoriser une co-construction. L'objectif était, nous l'avions dit, de créer une organisation autonome et participative.

Dans ces projets, impliquer les collaborateurs était essentiel pour aligner les initiatives avec leurs besoins réels. Cela a permis, lors du déploiement de LactaDoc, de réduire l'écart entre l'analyse des besoins et les exigences concrètes du métier.

Après le déploiement, une période délicate a surgi avec des problèmes techniques et des bugs, entraînant un doute chez de nombreux utilisateurs qui croyaient que l'outil était encore en phase de développement. En collaboration avec le service informatique, nous avons veillé à ce que l'ensemble des bugs et lenteurs soient résolus avant de relancer le déploiement avec une communication améliorée.

Après avoir résolu les problèmes, j'ai organisé « Les semaines du LactaDoc » (07/2024) avec des affiches attractives, comprenant des formations quotidiennes et des sessions de questions-réponses, tout en mettant en avant les nouvelles fonctionnalités, qui répondaient aux préoccupations des utilisateurs, afin d'encourager leur participation.

Ces deux semaines ont été très fructueuses, marquant un tournant dans l'appropriation de l'outil par les utilisateurs. Les retours ont été positifs, avec un changement d'opinion notable : les utilisateurs sont devenus convaincus et optimistes. Les demandes d'aide en dehors des formations ont considérablement augmenté, indiquant un passage majoritaire à la phase d'acceptation et une prise en main accélérée de l'outil.

[3.4 Évolution de l'outil et résolution des problèmes techniques : l'importance des relations interpersonnelles](#)

« Parler est un besoin. Ecouter est un Art. » Goethe

J'ai joué un rôle d'interface en recueillant les retours des utilisateurs et en les transmettant au service informatique pour trouver des solutions techniques adaptées. Une communication claire et une écoute active étaient essentielles pour transmettre précisément les besoins et problèmes, permettant au service informatique de mettre en œuvre les corrections nécessaires.

L'écoute active, développée par le psychologue Carl Rogers, est une méthode de communication visant à améliorer les échanges en montrant à l'interlocuteur qu'il est véritablement entendu et compris, à travers des reformulations et des questions. Essentielle pour saisir des savoirs, savoir-

faire ou savoir-être, elle est particulièrement utile dans les rôles de médiation ou d'interface. Elle repose sur des comportements tels que le silence, le langage non verbal pour manifester présence et disponibilité, et la synchronisation pour s'aligner avec l'autre personne.

Les techniques d'écoute active comprennent :

- Questions ouvertes pour encourager l'expression.
- Relance pour approfondir le discours.
- Reformulation pour vérifier la compréhension.
- Résumé pour synthétiser les propos.

Il est essentiel de rester neutre, de laisser l'autre parler sans interruption, de respecter les silences, et d'écouter attentivement. Encourager l'expression se fait par des signes verbaux et non verbaux, et la synchronisation du rythme et du ton de la voix renforce l'écoute. La reformulation et la demande de précisions clarifient le message et évitent les malentendus, tandis que prendre des notes aide à maintenir la clarté. [Roustant, 2022]

Il est essentiel de reconnaître les obstacles à l'écoute active, tels que l'envie de faire passer sa propre idée ou la peur d'aborder certains sujets. Identifier ces freins améliore la communication. Lorsque je recevais une demande d'un utilisateur, je l'écoutais attentivement, posais des questions ouvertes pour clarifier le besoin, reformulais ses propos pour vérifier ma compréhension, et résumais la demande avant de la transmettre au service informatique, en respectant l'intention initiale de l'utilisateur.

Pour les besoins techniques récurrents, je transmettais les demandes au service informatique. Je résolvais moi-même les problèmes que je pouvais gérer et ne transmettais au service informatique que les bugs plus complexes. Mon rôle était de fournir toutes les informations nécessaires, en posant des questions précises et en collectant des captures d'écran pour aider à identifier la cause des bugs.

Pour recueillir les besoins et bugs, je sollicitais activement les utilisateurs en intervenant directement dans les services et en organisant des permanences après le premier déploiement. Lors

du second déploiement, j'ai renforcé la proximité avec les utilisateurs en organisant un événement d'une semaine, comprenant des formations et des sessions de questions-réponses.

J'ai centralisé les bugs et requêtes dans un tableau Excel partagé, permettant de suivre l'avancement, de faire des retours aux utilisateurs et de conserver un historique des résolutions. Ce tableau servait également pour préparer les réunions LOC (Lactalis Operational Committee) où nous discutons des demandes d'amélioration et d'évolution.

Pour assurer une communication efficace lors des LOC, nous organisons des réunions préparatoires avec les sites déployés pour discuter des retours et établir des priorités. Je veillais à informer régulièrement les utilisateurs des décisions prises et à proposer des solutions alternatives en cas de refus.

J'ai pu constater à la fin de ma mission que ces actions ont conduit à une adaptation significative de l'outil, avec la résolution de tous les bugs signalés, bien qu'il subsiste encore des axes d'amélioration à explorer.

4. Retours d'expérience et perspectives

4.1 Les moyens de pérenniser les actions et d'assurer une passation efficace

Pour assurer la pérennité des projets finalisés, une vision à long terme est nécessaire, accompagnée d'une passation efficace des données aux successeurs. Cela permet une transition fluide, évite les blocages liés à la compréhension des nouvelles missions, et réduit le besoin de recherches supplémentaires. La passation doit inclure l'historique du projet pour comprendre les décisions et problématiques passées, ce qui aide à gérer les imprévus futurs. Enfin, il est important de communiquer les perspectives d'évolution du projet pour guider les actions et orienter le développement dans la bonne direction.

Pour optimiser ma passation, je me suis appuyée à la fois sur mon expérience passée lors de mon départ de stage en tant que chargée de convention spéciale de développement, et sur celle vécue à mon arrivée chez Lactalis.

En effet, à la fin de mon stage chez Véolia, j'ai rédigé un guide détaillé pour faciliter la prise en main du poste, en veillant à ce qu'il soit à la fois complet et accessible. Cinq ans plus tard, un stagiaire m'a contactée pour me remercier de cette initiative, m'expliquant que ce guide l'avait grandement aidé.

Forte de ce retour positif, j'ai décidé de réutiliser cette approche en créant un guide exhaustif sous forme de présentation PowerPoint pour simplifier la prise en main du poste. Ce guide comprend les contacts utiles, les ressources disponibles, les points clés de la gestion du projet, le vocabulaire spécifique, ainsi que les activités et relations connexes (LOC, échanges avec l'IT, Retiers).

En me basant sur mon expérience lors de ma prise de poste chez Lactalis, où une fiche de passation détaillée m'avait été très utile, j'ai décidé d'adopter une approche similaire pour les futurs déploiements. J'ai ainsi élaboré un guide détaillant chaque étape et sous-tâche du processus, offrant une vue d'ensemble complète. Cela permettra à la nouvelle personne de mieux comprendre les éléments à prendre en compte et de planifier les étapes nécessitant la collaboration d'autres membres de l'équipe.

J'ai toutefois identifié un point d'amélioration dans la transmission du dossier de passation que j'ai vécue. Bien que l'accès au dossier du projet soit utile pour consulter l'historique et les étapes

d'avancement, les différences de logique peuvent rendre l'appropriation difficile pour un successeur

Pour améliorer ma passation, j'ai donc cherché à combiner l'aspect pratique et opérationnel.

Selon Jean-Marc Monso, consultant en ressources humaines et formateur spécialisé dans l'intégration des nouveaux employés et la gestion des talents et connu pour ses travaux sur l'amélioration des processus de recrutement et d'intégration. « Clarifier les missions dès le début, c'est donner au nouvel arrivant une boussole pour naviguer dans son nouveau rôle »

J'ai suivi les étapes suivantes pour y parvenir :

- **Préparation et mise à disposition des documents** : J'ai créé un dossier structuré et neutre pour garantir une compréhension claire du projet et faciliter la prise de poste.

Ce dossier se divise en plusieurs sections :

1. Gestion des Référentiels : État des lieux avec comptes rendus et synthèses des réunions ; Proposition du modèle incluant axes d'action, objectifs, moyens et rôle du pilote ; Espace de travail avec sa structure, son contenu, et ses règles d'utilisation.

2. Déploiement du LactaDoc au niveau du siège : Supports de formation, webinaires, et outils de communication réutilisables.

3. Historique du Déploiement : Listes de documents, utilisateurs, et groupes de diffusion.

4. Futurs Déploiements : Trames de recensement, guide de déploiement basé sur mon expérience, et documents ressources utiles.

Chaque section est conçue pour fournir toutes les ressources nécessaires à une intégration efficace et une gestion optimale des missions.

- **Formation et tutorat** :

Il est fortement conseillé de rencontrer et de former son successeur lorsque cela est possible. Cette méthode permet une présentation orale des informations, une réponse aux questions, et une

clarification des incompréhensions. Elle facilite également la compréhension du mode de travail et de pensée du successeur, permettant ainsi d'ajuster les outils de passation en fonction. J'ai formé ma successeuse sur LactaDoc et anticipé des créneaux de rencontre avant mon départ pour organiser des sessions visant à faciliter la transition.

S'appropriier un projet externe peut être difficile, surtout lorsqu'il s'agit d'accepter des choix qui ne correspondent pas à ses propres opinions. Il est essentiel d'assumer la responsabilité des décisions, de comprendre leur historique, et d'analyser les succès et les échecs de manière objective. La transmission efficace de la passation repose sur la fourniture complète des outils et informations nécessaires pour une prise de fonction optimale.

C'est avec ce principe que j'ai cherché à optimiser la transmission de ma passation.

4.2. Bilan du projet et indicateurs de suivi

La mission, nous le rappelons avait pour objectif de mettre en place une organisation efficace des ressources documentaires et d'améliorer le partage d'informations au sein du siège de Lactalis Ingrédients.

Pour y parvenir, un outil de gestion électronique des documents (GED) a été déployé, et une réflexion sur l'optimisation de l'organisation des responsables qualité a été entamée.

○ **Le déploiement de la GED**

Il s'est déroulé dans le respect des délais impartis.

À la fin de la mission, l'ensemble des services avait transféré leurs documents dans le nouveau système (LactaDoc) et commencé à l'intégrer à leur quotidien, selon leurs besoins.

La majorité des utilisateurs ont été formés et disposent désormais d'un accès fonctionnel à l'outil.

De plus, une procédure a été mise en place pour encadrer l'utilisation de la GED (avant l'arrivée d'un nouveau pilote de projet et la finalisation des déploiements et des évolutions).

Les départs et arrivées sont également régis par une procédure provisoire, en attendant la participation de toutes les parties prenantes et une réévaluation du fonctionnement à adopter.

Voici quelques exemples d'indicateurs de suivi qui pourraient être proposés et mis en place. Ces indicateurs permettront de suivre l'efficacité, la sécurité, et l'adoption du système GED, et d'identifier les domaines à améliorer.

1. Taux d'utilisation

- Pourcentage d'utilisateurs actifs : proportion d'utilisateurs ayant accédé au système dans une période donnée.
- Fréquence d'accès : nombre moyen de connexions par utilisateur sur une période.

2. Temps de recherche de documents

- Temps moyen de recherche : Durée moyenne pour trouver un document spécifique.
- Nombre de recherches par document : Nombre moyen de requêtes nécessaires pour localiser un document.

3. Volume de Documents

Nombre de documents ajoutés : Volume de documents intégrés dans le système sur une période donnée.

4. Satisfaction des utilisateurs

- Indice de satisfaction : Évaluation de la satisfaction des utilisateurs via des enquêtes ou questionnaires.
- Taux de réclamations : Nombre de plaintes liées à l'utilisation du GED.

5. Impact du référent sur l'engagement : Évaluer l'augmentation de l'engagement dans chaque service après la nomination d'un référent, en analysant les changements de comportements.

6. Efficacité de la collaboration

Nombre de Documents Partagés : Quantité de documents partagés entre collaborateurs via le GED.

Pour maximiser les enseignements tirés de cette mission, il est essentiel d'analyser les points faibles de la démarche adoptée et d'envisager des solutions pour les éviter à l'avenir.

La principale difficulté du projet a été sa durée prolongée, marquée par des interruptions dues à des blocages techniques. Le déploiement initialement (07/2023) prévu par mon prédécesseur a été reporté, me laissant reprendre la mission. Ce report était nécessaire, car il n'y avait pas de groupes de diffusion, ce qui aurait rendu l'envoi manuel des documents impraticable. De plus, les lenteurs de l'outil auraient donné une mauvaise impression aux utilisateurs. Bien que cette décision ait permis d'éviter des problèmes majeurs, elle a également eu des conséquences négatives.

Un autre point à améliorer aurait été de mieux comprendre le contexte du déploiement en amont, notamment les débats, les demandes non abouties des utilisateurs, et les divergences de point de vue sur certaines décisions. Cela m'aurait permis d'ajuster mon discours et de justifier certaines décisions plus efficacement.

Le déploiement de février (02/2024) a été marqué par des lenteurs imprévues dues à un nombre excessif de documents et d'utilisateurs, ce qui a conduit à des bugs et à des avis négatifs parmi les utilisateurs. Avec le recul, il aurait été préférable de retarder l'officialisation du déploiement jusqu'à ce que l'outil soit pleinement opérationnel. Une approche progressive, en testant d'abord l'outil avec les référents, aurait permis d'éviter ce faux départ et de maintenir la confiance des utilisateurs.

Un autre obstacle à l'évolution efficace de l'outil, qui a également ralenti le projet, a été la difficulté à obtenir un consensus du côté métier. Les décisions devaient être approuvées par les représentants métiers (sites, divisions) avant d'être validées par le service exécutif et mises en œuvre par le service informatique. Cependant, les divergences entre les différents sites ont souvent retardé ces prises de décision.

- **La mise en place d'une organisation de gestion des référentiels**

Concernant l'organisation des responsables qualité, bien que la réflexion et la mise en place de l'espace dédié aient été amorcées, elles n'ont pas pu être finalisées.

Le déploiement de la GED a pris plus de temps que prévu, ce qui a nécessité de prioriser cette tâche pour garantir un fonctionnement autonome du système durant les prochains mois, et éviter toute perte d'information après mon départ.

Par ailleurs, l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice en tant que pilote de projet a modifié la direction de cette mission.

L'outil initialement envisagé comme autonome n'était plus aussi nécessaire, et le projet a pris une autre orientation.

Il était alors essentiel de transmettre au futur pilote un état des lieux détaillé et un modèle d'organisation structuré pour faciliter la prise en main de la mission.

Le choix a été fait de ne pas lancer l'espace avant mon départ, en raison de la disponibilité limitée des collaborateurs durant la période estivale, leur consultation et implication étant indispensables pour l'appropriation de l'outil. De plus, lancer cet espace aurait laissé trop peu de temps avant mon départ pour accompagner les utilisateurs dans l'adoption de l'outil, risquant de laisser l'espace sans supervision pendant plusieurs mois.

Nous avons eu la confirmation qu'un élément clé de cette démarche a été la sélection de référents dans chaque service. Initialement choisis pour faciliter le recensement des documents, ces référents ont finalement joué un rôle clé en influençant leurs collègues et l'ensemble de leur service. Leur implication et conviction ont été déterminantes pour engager leur service dans ce changement. Il est intéressant de noter que l'engagement des services variait en fonction du profil des référents, en particulier lorsqu'ils possédaient des qualités de leadership ou d'influence, ainsi que de leur opinion personnelle sur l'outil.

Pour évaluer l'efficacité des référents dans la mise en place du changement, plusieurs indicateurs peuvent être proposés.

Ces indicateurs permettront d'évaluer l'impact des référents sur l'adoption de l'outil et l'engagement des services dans le changement.

1. **Nombre de redondance de non-conformité lors des audits** : Comparer le nombre de non-conformités récurrentes sur différents sites lors des audits, avant et après la mise en place du projet.
2. **Temps moyen pour retrouver un document partagé** : Estimation de la durée moyenne pour trouver un document ou une information partagée entre les responsables qualité.
3. **Temps moyen pour préparer un audit** : Estimation de la durée moyenne pour préparer un audit efficace par les responsables qualités.

4. **Nombre de documents cadres élaborés en collaboration** : Estimation du nombre de documents créés grâce au travail collaboratif des responsables qualité depuis la mise en place de l'organisation.
5. **Fréquence d'utilisation de l'espace TEAMS** : Nombre moyen d'accès à l'espace TEAMS par jour par les responsables qualité.

4.3 Perspectives d'évolution

Les perspectives d'évolution de LactaDoc se concentrent sur l'expansion de l'outil au sein de Lactalis et son développement fonctionnel. L'objectif est de standardiser la gestion documentaire à l'échelle du groupe, en déployant l'outil dans un nombre croissant de divisions et de sites. Pour Lactalis Ingrédients, cela implique de planifier des déploiements en usine, où les conditions diffèrent de celles du siège.

Il serait bénéfique de connecter les sites en cours de déploiement avec ceux déjà équipés, comme Retiers, pour partager les bonnes pratiques et l'expérience acquise.

Pour soutenir la nouvelle chargée de mission, j'ai élaboré un guide de déploiement basé sur celui réalisé à Bourgbarré.

- **Développement de LactaDoc**

Au cours de ma mission, des efforts ont été faits pour étendre l'utilisation de LactaDoc à d'autres divisions, en particulier Lactalis Fromage.

Après une démonstration des nouvelles fonctionnalités, les responsables de cette division ont été amenés à réévaluer le déploiement de l'outil. Suite à une discussion, le responsable qualité du siège de Lactalis Fromage a changé d'avis et montré un nouvel intérêt pour l'outil. Je l'ai accueilli avec un collaborateur du siège et un autre du site de Bouvron à Bourgbarré pour une demi-journée dédiée à LactaDoc. Lors de cette session, j'ai adapté ma présentation aux préoccupations précédemment exprimées. Après cette rencontre, le responsable qualité est devenue beaucoup plus favorable au déploiement de LactaDoc, bien qu'il ait initialement abandonné le projet. Cette dynamique positive doit maintenant être utilisée pour convaincre d'autres divisions.

Initialement conçu pour la gestion des documents qualité, LactaDoc a également été étendu aux ressources humaines chez Lactalis Ingrédients. Cela a suscité des discussions sur l'adoption de

l'outil par l'ensemble des RH du groupe pour résoudre les problèmes actuels liés au partage des documents RH.

L'outil continuera d'évoluer grâce à des améliorations mineures et possiblement des modifications plus substantielles, en fonction des besoins spécifiques des utilisateurs. Ces évolutions seront consignées dans un tableau de suivi que ma successeure pourra utiliser pour guider le développement de l'outil. Parmi les améliorations en discussion, on trouve des fonctionnalités telles que le filtrage par champ « objet » et le téléchargement en masse. D'autres suggestions, comme l'ajout de documents de suivi non soumis à une validation stricte, pourraient également être envisagées pour simplifier la gestion documentaire.

Pour la seconde mission, ma successeure prendra le relais en utilisant les moyens d'action proposés dans le modèle d'organisation. Des initiatives telles que l'élaboration d'un calendrier d'audits croisés et la création de trames pour les grilles d'audit seront, je l'espère utiles pour avancer efficacement.

En conclusion, l'évolution continue de LactaDoc et la mise en œuvre des actions recommandées offriront de nouvelles opportunités pour optimiser la gestion documentaire au sein du groupe. Ma successeure dispose désormais des outils et des recommandations nécessaires pour poursuivre et affiner ce développement, assurant ainsi une transition fluide et un succès durable du projet.

CONCLUSION

La problématique centrale de ce mémoire visait à optimiser la gestion des ressources documentaires et le partage d'informations entre les responsables qualité d'un groupe, afin d'assurer la continuité des activités de qualité au sein du groupe industriel. À travers les missions qui m'ont été confiées, j'ai eu l'occasion de mettre en pratique des concepts théoriques tout en développant une approche pragmatique adaptée aux besoins réels du terrain.

La première mission portait sur le déploiement d'une Gestion Électronique des Documents (GED) au sein du groupe.

En structurant les processus documentaires avec la GED, j'ai pu participer à la création d'un cadre organisé qui non seulement améliore l'efficacité actuelle, mais prépare également l'entreprise à relever les défis futurs.

L'enjeu était de taille : il s'agissait de surmonter les résistances au changement, un défi souvent rencontré au sein des entreprises qui évoluent et s'adaptent en permanence.

La mise en œuvre d'une GED efficace demande non seulement des compétences techniques, mais aussi une compréhension fine des dynamiques humaines.

"Le changement est difficile au début, compliqué au milieu et magnifique à la fin", comme l'exprime Robin Sharma.

Cette mission m'a permis d'acquérir une expérience précieuse en gestion du changement, un atout indéniable pour mon futur rôle d'ingénieur agroalimentaire.

La seconde mission s'est concentrée sur l'optimisation de la collaboration et du partage entre les responsables qualité de Lactalis Ingrédients autour de la thématique de gestion des référentiels. Elle m'a permis d'expérimenter l'application concrète des concepts d'anticipation et de prévision.

Selon Winston Churchill, "celui qui échoue à planifier, planifie son échec".

Cette mission m'a appris à structurer et à systématiser les échanges entre collaborateurs, une compétence incontournable pour un ingénieur dont les responsabilités incluront la coordination des équipes et l'optimisation des processus.

L'utilisation de plateformes collaboratives comme TEAMS a été un choix intéressant pour faciliter la communication et le partage de connaissances. Cela m'a permis de comprendre l'importance des outils numériques dans la gestion d'une organisation moderne.

En effet, comme le souligne Alvin Toffler, "les analphabètes du XXIe siècle ne seront pas ceux qui ne savent pas lire et écrire, mais ceux qui ne peuvent pas apprendre, désapprendre et réapprendre".

Cette expérience m'a permis de développer la capacité de m'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux nouveaux modes de travail.

Ces missions m'ont aussi offert une vision globale des défis liés à la gestion de la qualité dans un environnement industriel. Elles m'ont éclairée sur les compétences en leadership, en gestion du changement, et en organisation stratégique, des atouts qui seront indispensables dans mon futur métier.

Je suis désormais mieux préparée à aborder les défis qui m'attendent, avec une approche basée sur l'amélioration continue et la gestion efficace des ressources, comme le suggère la norme ISO 9001:2015.

Mon objectif est de continuer à apprendre et à me perfectionner, dans l'esprit de cette citation d'Aristote : "Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas un acte, mais une habitude".

En conclusion, cette expérience m'a non seulement offert la possibilité de contribuer concrètement à l'amélioration des processus de l'entreprise, mais elle a également été un tremplin vers une carrière d'ingénieur. L'opportunité de conduire ces projets et de collaborer avec des professionnels qui m'ont fait confiance a enrichi mon parcours. Chaque projet futur sera ainsi une chance de mettre en pratique les leçons acquises, d'innover, et de guider les équipes vers l'excellence.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Fiche projet du projet de déploiement du Lactadoc à Bourgbarré

Annexe 2 : Diagramme de Gantt des missions menées en entreprise

Annexe 3 : Visualisation des tâches par la méthode WBS

ANNEXES

Annexe 1 : Fiche projet du projet de déploiement du Lactadoc à Bourgbarré

Harmoniser la gestion des référentiels Lactalis Ingrédients

<p>Etablissement : Lactalis Ingrédients (LI*), site de Bourgbarré.</p> <p>Commanditaire : Emilie PIGNATEL ;</p> <p>Chef de projet : Ingrid ANGOUJARD ;</p> <p>Responsable projet : Léa MARCELLESI ;</p> <p>Intervenants / support :</p> <p>Responsables qualité des usines (RQ) ;</p> <p>DQG (Direction qualité groupe)</p>	<p>Gestion documentaire :</p> <p>1- STOCKAGE DES DOCUMENTS : U:\INDQUA\ALTERNANCE LEA\MISSION NORMES</p> <p>2- RESSOURCE BIBLIOGRAPHIQUE :</p> <p>HTTPS://WWW.GMPPLUS.ORG/EN/GMP-FEED-CERTIFICATION-SCHEME-2010/GMP-FSA-CERTIFICATION/FS-A-DOCUMENTS-OTHER-LANGUAGES/</p> <p>HTTPS://WWW.BDC.CA/FR/ARTICLES-OUTILS/OPERATIONS/ISO-AUTRES-CERTIFICATIONS/NORMES-ISO-PROPRIETAIRES-ENTREPRISES#:~:TEXT=Les%20normes%20de%20gestion%20de%20la%20qualit%C3%A9%20englobent%20tout%20ce%20secteur%20et%20de%20toutes%20tailles.</p> <p>3- LACTA LINK PUIS LACTADOC</p>
<p>Thème : Organisation et anticipation de la délégation du suivi et de la gestion des certifications qualité des 18 usines Lactalis Ingrédients (En France et à l'international).</p>	
<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser et favoriser la communication et l'échange d'informations entre l'ensemble des usines LI concernant la gestion des normes, afin d'harmoniser leurs pratiques et de faciliter le suivi de chaque usine. - Gagner en performance dans la gestion grâce à une collaboration entre les usines (gain de temps, harmonisation des procédures et moyens d'application) ; - Organiser et structurer la gestion documentaire associée, en diminuant les emplacements de stockage ; - Garantir la mise à jour et la révision des documents applicables ; - Etablir un système d'alerte pour informer des évolutions des normes ; - Gagner en proximité en déléguant cette mission du niveau siège à un niveau Division, et solutionner ainsi la difficulté d'établir un suivi attentif. - Disposer d'un outil de gestion documentaire permettant de regrouper les documents rédigés en collaboration. 	
<p>Situation de départ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission précédemment assurée par la DQG : Besoin de gagner en proximité en raison de l'extension du groupe ; - Communication insuffisante entre usines concernant leurs audits, et notamment, les non-conformités et écarts ; - Peu d'échange et de collaboration entre les usines dans la gestion des normes : perte d'unité dans les méthodes et défaut d'optimisation du temps ; - GED : divers emplacements de stockage, coexistence de différentes versions d'un même document ; difficulté d'avoir des documents à jour : nécessité de restructurer la gestion documentaire du siège LI. - Projet de déploiement d'un outil de gestion documentaire ajourné en raison de limites informatiques (LactaDoc)* <p><i>*(Le LactaDoc : nouvel outil de gestion documentaire, visé à se déployer sur l'ensemble des sites du groupe Lactalis)</i></p>	
<p>Enjeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gain de temps et de vigilance des responsables qualité dans leur gestion des normes (rédaction de procédures etc.) ; - Gain de temps et d'efficacité lors de l'arrivée des nouveaux arrivants ; - Alerte sur les mises à jour des normes et meilleure anticipation des nouveaux audits ; - Réduction de la redondance des non-conformités lors des audits ; - GED : Assurer une diffusion facilitée de documents de référence, et assurer leur fiabilité (documents à jour et contrôlés) 	
<p>Bénéficiaires et population cible : Responsables qualité (RQ) ;</p> <p>Déploiement du LactaDoc* : ensemble des utilisateurs de Lactalis Ingrédients (280 utilisateurs) ;</p>	

Harmoniser la gestion des référentiels Lactalis Ingrédients

<p>Personnes associées au projet : Gestion des normes : RQ usines ; DQG ; DU GED : Utilisateurs Lactalink* (toutes les personnes du siège LI ; responsables d'usine) IT ; DQG <i>*Ancien outil de gestion des documents basculés sur le LactaDoc lors de la bascule</i></p>	
<p>Calendrier prévisionnel de réalisation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 1 : 04 septembre – 19 décembre : découverte mission ; anticipation du planning global et du déploiement du LactaDoc • Phase 2 : 19 décembre – 02 février : Déploiement du LactaDoc (prérequis du projet) • Phase 3 : 02 février – 02 avril : Accompagnement du déploiement et transition entre les missions ; • Phase 4 : 02 avril – 30 avril : Etat des lieux ; Prise de contact avec RQ et adaptation du projet aux besoins ; • Phase 5 : 15 mai – 30 mai : Mise en place de la structure Conception, Construction et formations des utilisateurs ; • Phase 6 : 30 mai – 04 octobre : Temps de vie : Accompagnement et évolution du système 	<p>Type de projet : A l'échelle de la Division : Lactalis Ingrédients (France)</p>
<p>Durée totale du projet : ~ 1 an</p> <ul style="list-style-type: none"> - Date de début : 06/09/2023 - Date de fin : 04/10/2023 	<p>Mots clés : Echanges, collaboration, expérience, soutien, Productivité, efficacité et facilité ; Gestion documentaire ; simplicité et clarté ; Transparence et communication ; Harmonisation ; Structure ; synergie</p>
<p>Objectifs opérationnels :</p> <p>→Création d'un système favorisant les échanges entre les sites et un accès mutualisé aux informations ressources, dans le cadre du suivi et de la gestion des normes et référentiels qualité.</p> <p>→Déploiement d'un outil de gestion documentaire, le LactaDoc, afin de rassembler et mettre à disposition les documents de suivi, supports et certification.</p>	
<p>Principales actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un outil de gestion documentaire apte à recevoir les documents de gestion et de suivi : effectuer le déploiement du LactaDoc ; - Accompagner le déploiement : Formations des utilisateurs, rôle de support et collecte des problèmes et retours ; - Effectuer un état des lieux au départ ; - Echanger avec les RQ pour définir leurs attentes, leurs besoins et recueillir les idées ; - Réfléchir et imaginer une organisation permettant de couvrir l'ensemble de ces problématiques sans recourir à une création ou à un achat d'un nouvel outil ; - Rechercher un système d'organisation à partir des outils disponibles et utilisés par le groupe ; - Etablir un système d'organisation à proposer aux utilisateurs (choix de l'espace d'échange, de stockage etc.) ; - Information et formation des personnes concernées (RQ) ; - Echanger avec le siège du groupe pour les données et informations de gestion ; ainsi que les documents nécessaires. - Mettre en place de l'espace partagé - Accompagner l'utilisation de l'espace et assurer son évolution : enrichissement du contenu, ajustement, conseils et requêtes etc. 	

Harmoniser la gestion des référentiels Lactalis Ingrédients

<p>Risques d'échec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvais choix d'organisation impliquant un retour en arrière car : espace non intuitif ou inadapté et donc non utilisé ; l'espace doit être créé en collaboration avec ses utilisateurs afin de répondre parfaitement à leurs besoins. - Opposition / Résistance au changement : Refus de se conformer aux nouvelles habitudes ; - Peu d'interaction et d'activité sur le forum : Difficulté à créer de nouvelles habitudes, à instaurer un nouvel outil ; - Le site n'est pas optimisé pour évoluer dans le temps, s'adapter, s'ajuster et devient obsolète au bout de plusieurs mois : chacun doit être responsable de l'organisation et de la gestion de cet espace ; Il doit être modulable par tous et adaptable. - Générer trop de lourdeur et de tâches administratives
<p>Mesures préventives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un espace autonome et adaptatif et évolutif, dont la pérennité dans le temps est assurée ; - Adapter le système d'organisation aux habitudes en place et aux besoins : d'où l'importance d'une analyse, d'une écoute attentive, et d'une communication à toutes les étapes du projet ; - Appliquer les principes de management du changement pour accompagner les évolutions.
<p>Risques de laisser la situation telle quelle :</p> <p>GED : Risque de diffusion de documents plus valides (cohabitation de différentes versions) ; Difficulté de prise en main par les nouveaux arrivants (système de gestion par dossier complexe)</p> <p>Normes : Non optimisation du temps au sein du groupe : risque de redondance des démarches, des erreurs et des écarts ;</p> <p>Risque d'impact négatif de l'image du groupe pour les clients et les auditeurs : absence de communication entre les sites peut facilement se ressentir et s'observer lors des audits (surtout lorsque l'auditeur visite plusieurs sites), et à l'inverse, une harmonisation des comportements, des démarches et des systèmes de management de la qualité peut être très fortement apprécié et valorisé, faciliter les audits, rassurer les clients et être propice à l'amélioration continue (une trame unique améliorée au fur et à mesure par l'ensemble du groupe).</p>
<p>Contraintes / Difficultés :</p> <p>Absence de budget pour l'outil : Pas d'achat, de création possible : nécessité de faire avec les outils du groupe ;</p> <p>Volonté du commanditaire de ne pas ajouter un outil informatique supplémentaire : importance d'identifier les habitudes déjà en place et de s'y conformer ;</p> <p>Départ à zéro : Réflexion et créativité requises pour pouvoir penser à la solution la plus adaptée aux problématiques observées ;</p> <p>Nécessité de maîtrise des normes et de leurs moyens de gestion, ainsi que l'état actuel des choses ;</p> <p>Parvenir à répondre à toutes ces problématiques par un système de partage autonome, qui n'implique aucune création de poste, qui pourra durer dans le temps et survivre, et vivre seul.</p>
<p>Indicateurs de résultats : Retour des utilisateurs, remplissage de l'espace créé et animation des forums et espaces dédiés.</p> <p>La non-redondance des écarts aux audits ;</p>
<p>Communication : <i>Rencontres en présentiel ou échange par TEAMS et mail</i></p> <p>Ingrid ANGOUJARD Emilie PIGNATEL RQ : échanges tout au long du projet – Collaboration</p>
<p>Impacté par <i>Les personnes concernées par le résultat du projet</i></p> <p>RQC, RQ, DQG, DU</p>
<p>Périmètre</p> <p>Ensemble des usines Lactalis Ingrédients en Europe</p>

Annexe 3 Visualisation des tâches par la méthode WBS

Annexe 3 : VISUALISATION DES TACHES PAR LA METHODE WBS

Déploiement GED

Déploiement des documents	Déploiement des utilisateurs
Prévoir les RDV avec les référents de chaque service	Communication et RDV avec les managers
Mise à jour de l'EXCEL de recensement avec les référents	Mise à jour des listes d'utilisateur avec les managers
Correction des erreurs, doublons	Réévaluation de l'affectation des profils
Vérification des chemins d'accès aux pièces-jointes	Réexaminer et mettre à jour les groupes de diffusion
Bascule des documents en TEST,et vérification	Bascule des groupes en TEST puis en QUAL
Bascule des documnets en QUAL, vérification	Bascule des utilisateurs en TEST puis en QUAL

Structurer et pérenniser le déploiement

Accompagnement des utilisateurs	Procédures	Améliorer / Ajuster l'outil
Mise en place de permanence	Rédaction de la procédure des procédures	Gestion des bugs et besoins
Organisation de foires aux questions	Définition des thématiques et parties	Mise en place de permanence
Préparation des formations et webinaires	Organisation de comités de référents	Mise en place d'un fichier de suivi des retours
Accompagnement quotidien	Compte-rendu des règles issus des comités	Alignement avec Retiers: Fichier partagé (Excel)
Enquêtes informelles en interne	Retour des règles par service (référents)	Organisation pour la préparation des LOC
	Rédaction des règles de remplissage	Compte-rendu des LOC
	Elaboration de la procédure administrateur site	Retour aux utilisateurs concernés et référents
	Rédaction globale de la procédure	Formation supplémentaire avec les évolutions
	Intégration de la gestion des départs et des arrivées	
	Mise à jour après retour par maître d'apprent.	
	Procédures de gestion des entrées et sorties	
	Analyse de l'existant	
	Enquête niveau IT (fonctionnement, MO)	
	Enquête niveau RH (gestion, procédures)	
	Enquête référent informatique et formation	
	Enquête gestion mise en place à Retiers	
	Ebauche de modèle d'organisation	
	Organisation et animation de groupe de travail	
	Compte-rendu des groupes de travail	
	Rédaction de la procédure et communication	

Mise en place d'une organisation de gestion pour les RQ

Proposition d'un organisation	Intégration de Stéphanie
Rédaction d'une fiche d'enquête	Organisation d'une rencontre
Organisation de RDV avec les RQ	Alignement des points de vue
Enquête sur les besoins et le fonctionnement	Ajuster le modèle en fonction
Compte-rendu des interviews (RQ)	Intégrer le rôle de pilote au modèle
Définition des objectifs et axes d'action	Création d'un dossier de passation
Définition des moyens selon les contraintes	Présentation du modèle et fonctionnement
Proposition au chef de projet	Echange et présentation à Stéphanie
Ajuster en fonction des retours	
Mise en place de l'organisation	
Communication et formation des RQ	

BIBLIOGRAPHIE

○ Gestion de projet

Jérôme Maes, François Debois, *La boîte à outils du chef de projet*, 2013

Bélorgey, Pascale et Nathalie Van Laethem. « Outil 10. Choisir entre prédictif, agile ou hybride ». *BàO La Boîte à Outils*, vol. 2 octobre 2023, p. 82-88. *shs.cairn.info*

Mahjoub, Sonia 2023. Gestion de projet. Polycopié d'enseignement, Nantes : Oniris, Edition 2023, Département MSC

○ Outils de management

De Pree, Max. *Leadership is an art*. Doubleday, 1989.

Drucker, Peter F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Repr., Harper, 2021.

Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, 2001.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995.

John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*, 1998.

Olivier Roustant, *L'ECOUTE ACTIVE, Postures, techniques et outils au service de l'accompagnement des personnes, de la gestion de conflit et de la relation saine*, 2022.

Méthode DISC : décoder le profil de ses clients et collaborateurs. 9 novembre 2020, <https://hominance.com/vos-enjeux/la-methode-disc/>

○ Gestion du changement

Kaufmann, Pierre. « Kurt Lewin : genèse et structure d'une théorie du champ dans les sciences de l'homme ». *Bulletin de psychologie*, vol. 21, n° 265, 1967, p. 432-35. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3406/bupsy.1967.9817>.

E. Küblze-Ross, *Sur le chagrin et le deuil*, D Kessler – 2009.

Duchaine, Sibylle, 2022-2023. *Management du changement*. Polycopié d'enseignement, EC 835 (ING2). Nantes : Oniris, Département MSC

- **Norme ISO 9001: et Système de management de la qualité (SMQ)**

Certification AFAQ ISO 9001. <https://certification.afnor.org/qualite/certification-afaq-iso-9001>.

Consulté le 2 septembre 2024.

« Systèmes de management de la qualité : introduction ». ISO, <https://www.iso.org/fr/management-qualite/quoi-smq>. Consulté le 2 septembre 2024.

Olivier Boutou, 2020. FAQ sur l'ISO 22000 et la sécurité des aliments. [Consulté le 19 février 2024]. Afnor groupe. Disponible à l'adresse : <https://www.afnor.org/agroalimentaire/faq>

Rousselière, Samira 2020. Une introduction au management par la qualité. Polycopié d'enseignement, EC 632. Nantes : Oniris, Edition 2020, Département MSC.

Soroste, Alain, 2015. Normes ISO 9000 et ISO 9001 : nouvelles versions 2015. OPTION QUALITE, n°353 novembre 2015

- **Documents cadres GMP+**

R 5.0 Feed Responsibility Management System Requirements, Technical Specification (version 01.01.2024). [Consulté le 28 février 2024]. GMP+ international. Disponible à l'adresse : <https://www-gmpplus.org>

R1.0 Feed Safety Management Systems Requirements (version 01.01.2024). [Consulté le 28 février 2024]. GMP+ international. Disponible à l'adresse : <https://www-gmpplus.org>

- **Ressources internes**

Outils d'entreprise :

Lactalink L ING et procédures associées

LactaDoc, modes opératoires, procédures et supports de formations associées

Diplôme : Ingénieur Oniris
Agroalimentaire / Biotechnologies de la santé
Parcours personnalisé de l'approfondissement de 3^{ème} année : VIVALIM

Auteur/e : Léa Marcellesi

Structure d'accueil : Lactalis Ingrédients, Bourgbarré (siège)

Nombre de pages : 54

Annexes : 3

Adresse : **15 rue de l'étang · ZA Les Placis - CS30016 · 35230 Bourgbarré CEDEX** · France

Année de soutenance : 2024

Titre : Optimiser la Gestion et le Partage d'informations au sein d'un Groupe : Application dans le service qualité de Lactalis Ingrédients

Title: Optimizing Informations Management and Sharing within a Group: Application in the quality department of Lactalis Ingrédients

Résumé :

Dans l'industrie agroalimentaire, la qualité des processus de production est essentielle pour satisfaire les clients et maintenir la réputation de l'entreprise. Ce mémoire explore comment optimiser la gestion des ressources documentaires et la communication entre les sites de Lactalis Ingrédients, une division de Lactalis. L'objectif est d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'assurer une transmission fluide des informations.

La première partie se concentre sur l'implémentation d'un système de gestion électronique des documents (GED) pour structurer les processus documentaires, réduire les erreurs, améliorer l'accès aux informations et faciliter la conformité aux normes ISO 9001. Le succès de cette initiative repose sur la mobilisation des compétences techniques et un leadership compréhensif des dynamiques humaines, avec des approches de management participatif et de communication proactive.

La seconde partie traite des moyens d'optimiser les échanges et la collaboration entre les responsables qualité de l'ensemble des sites du groupe, en s'appuyant sur des outils tels que TEAMS et le nouvel outil de GED, LactaDoc.

Les résultats montrent une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle et une meilleure préparation aux défis futurs. En conclusion, ce mémoire souligne l'importance d'une gestion rigoureuse des ressources documentaires et humaines, et l'apport d'une approche basée sur l'amélioration continue, le management en mode projet, le leadership participatif et la gestion du changement.

Abstract:

In the food industry, the quality of production processes is essential to satisfy customers and maintain the company's reputation. This thesis explores how to optimize document resource management and communication between the sites of Lactalis Ingrédients, a division of the Lactalis group. The aim is to improve operational efficiency and ensure the smooth transmission of information. The first part focuses on the implementation of an electronic document management (EDM) system to structure document processes, reduce errors, improve access to information and facilitate compliance with ISO 9001 standards. The success of this initiative relies on the mobilization of technical skills and comprehensive leadership of human dynamics, with participative management and proactive communication approaches.

The second part looks at ways of optimizing exchanges and collaboration between quality managers at all Group sites, using tools such as TEAMS and the new EDM tool, LactaDoc.

The results show a significant improvement in operational efficiency and better preparation for future challenges. In conclusion, this thesis highlights the importance of rigorous management of document and human resources, and the contribution of an approach based on continuous improvement, project-based management, participative leadership and change management.

Mots-clés : Gestion documentaire, Leadership, GED, ISO 9001, Management de la qualité, Agroalimentaire, Gestion du changement, Collaboration, Lactalis Ingrédients, LactaDoc

Key Words: Document management, Leadership, EDM, ISO 9001, Quality management, Food industry, Change management, Collaboration, Lactalis Ingrédients, LactaDoc