

# SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.

## Le modèle SOLOS

### Résultats Prolog – Brochure 1



**Imprimé par :**

Siège d'IG Metall

Département de la politique de formation et de certification

Projet PROLOG

Éditeurs : Karin Bockelmann, Thomas Ressel

Mise en page : kus-design, Mannheim

Septembre 2008

## Sommaire

<b>Les tâches logistiques requièrent des compétences !</b>	4
<b>Que désigne la compétence en systèmes logistiques ?</b>	5
<b>Le modèle SOLOS</b>	7
<b>Quelles conditions doivent être réunies pour pouvoir déployer le modèle SOLOS ?</b>	11
<b>Le projet PROLOG – expériences SOLOS</b>	12



# Les tâches logistiques requièrent des compétences !

Renforcée par la mondialisation des échanges économiques, l'intégration logistique transnationale croissante des entreprises génère et exige un développement permanent des compétences des acteurs impliqués. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne l'intégration des compétences des acteurs directs. L'importance d'un travail logistique qualifié s'accroît !

Assurer des prestations logistiques équivaut à associer prestations physiques et conseil. Toutes les situations et tous les clients ne requièrent pas les mêmes prestations. Il est donc essentiel de trouver le juste équilibre entre normalisation et flexibilité. Comprendre et maîtriser ces paramètres fait partie des tâches logistiques du quotidien. Et c'est, selon les professionnels du secteur, dans ce quotidien du travail de logistique que l'on est le mieux à même d'acquérir des compétences. La professionnalisation du travail en logistique doit être favorisée de manière structurée.

En réponse à ces besoins, le projet PROLOG a développé et testé le modèle d'apprentissage **SOLOS (Solutions for Logistics Skills** – solutions pour des compétences en logistique), contribuant ainsi à une forme de qualification orientée vers les profils de postes et les compétences correspondantes. L'apprentissage a lieu dans le cadre de situations professionnelles réelles, à l'aide d'un guide d'apprentissage.

Dans ce contexte, l'apprentissage au travail implique de **développer les compétences des salariés tout en optimisant les processus de travail.**

La compétence est considérée comme un concept holistique décrivant la capacité d'un individu à utiliser et à mettre en application ses connaissances, ses aptitudes et ses attitudes d'une manière autodéterminée et ciblée.

Les compétences peuvent être développées par l'action, et non pas par simple compréhension théorique. Les compétences relatives à l'action au travail nécessitent donc des formes d'apprentissage utilisant une situation prenant sa source dans le contexte de travail comme point de départ et comme objectif du processus d'apprentissage, cette situation devenant ainsi un motif d'apprentissage. Dans ce processus, les compétences applicables à chaque situation et aux processus de travail peuvent être développées pas à pas. Le fait de mettre à profit des situations issues du contexte de travail comme motifs d'apprentissage permet de développer les compétences d'acteurs qui pourront avoir un impact positif sur le développement non seulement de l'individu concerné, mais aussi de l'organisation dont il fait partie.



# Que désigne la compétence en systèmes logistiques ?

Le modèle SOLOS perçoit les tâches logistiques comme suit :

- L'organisation des processus logistiques est au cœur des services logistiques.
- Pour bien faire leur travail, les acteurs doivent donc comprendre les processus et posséder une *compétence en systèmes logistiques*.
- La compétence en systèmes logistiques signifie :
  1. Comprendre la logistique en tant que système.
  2. Comprendre les systèmes logistiques.
  3. Agir de manière compétente dans les systèmes logistiques.

1. « *Comprendre la logistique en tant que système* » se réfère à la compréhension de base de ce qui constitue un système : on développe un système logistique dans le but de relier des espaces (par le transport) et des moments (par le stockage). Un tel système ne peut toutefois fonctionner que si ses parties constituantes interagissent correctement. Pour comprendre un système, il est donc essentiel de saisir les interactions et interrelations de ses différentes parties. La caractéristique d'un système, c'est que ses parties peuvent être situées à différents endroits : Le fabricant est en Asie, le prestataire de services logistiques opère en Asie et en Europe, le client situé à Hambourg doit également desservir la chaîne de distribution de ses propres clients. Pour ce faire, il a également recours à des prestataires de services logistiques. La complexité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la

chaîne logistique, va en augmentant et la phrase « un système logistique ne peut être bon que dans la mesure où ses différentes parties et leurs interrelations sont bonnes » s'avère plus vraie que jamais.

2. Une telle compréhension du système logistique contribue au succès de l'étape suivante, dénommée « *Comprendre les systèmes logistiques*. » Ceci se réfère au système logistique auquel l'individu a affaire et dans lequel il est acteur. A titre d'exemple : le responsable des expéditions se doit de connaître non seulement les stocks dans son propre système mais également les processus du client qui a besoin des articles à livrer. Le responsable de la logistique sait ce qui se passe dans le système avant et après la passation de commandes. Comprendre son propre système logistique peut également favoriser la compréhension d'autres systèmes logistiques, comme par exemple ceux des partenaires commerciaux. C'est justement ce que vise SOLOS : mieux je comprends mon propre système, plus je suis capable de collaborer avec les autres dans le cadre de mon système et au-delà.

3. « *Agir de manière compétente dans les systèmes logistiques* » renvoie aux tâches quotidiennes associées aux différentes fonctions des systèmes logistiques. Il s'agit de la manière de réaliser les prestations dans le cadre de processus de travail logistique exigeants. La flexibilité et la qualité du service posent des défis majeurs, à la fois au niveau opérationnel et au niveau de la direction. Ce sont les acteurs impliqués qui doivent relever ces défis et les personnes, avec leurs compétences de prestataires de services, sont donc au centre des processus.

## **Le DG d'un groupe logistique :**

*Les grands dirigeants doivent reconnaître l'ensemble des processus.*

## **Le responsable logistique d'une PME de logistique :**

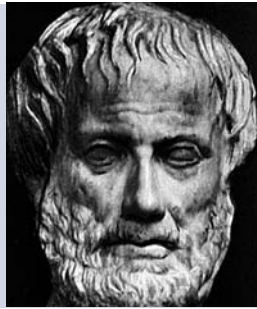
*La condition préalable du travail de logistique est une compétence en systèmes complète.*

## **Le responsable de la production d'une entreprise de transport :**

*Les gens doivent comprendre ce qu'ils font et penser de manière proactive pour faire un meilleur travail et croire en ce qu'ils font.*



*Ce que nous devons apprendre à faire, nous l'apprenons en le faisant.*



**Le modèle SOLOS adopte cette citation du philosophe grec Aristote car cette phrase explique exactement ce que doit être aujourd'hui une approche moderne de l'apprentissage organisationnel.**

Les compétences en systèmes logistiques telles que décrites ci-dessus ne se développent pas seulement à partir de la connaissance d'un sujet, puisqu'elles se basent sur l'expérience obtenue en agissant dans le cadre d'un système. C'est la quintessence des différentes compétences requises dans les processus de logistique. L'accent mis sur les compétences constitue la voûte du modèle SOLOS.

Il a été démontré que 70 à 90 % des compétences s'avérant nécessaires dans le contexte professionnel sont acquises directement dans le cadre du travail. *Apprendre pour le travail* revient en fait surtout à *apprendre au travail*. Un apprentissage bien organisé se fonde sur

l'expérience favorise grandement la compétence professionnelle.

Cette approche est de plus en plus utilisée pour la formation organisationnelle et le développement personnel.

- Le modèle SOLOS tient compte du fait qu'en matière de travail logistique, c'est en groupes que les processus de développement des différents acteurs sont le mieux favorisés.
- La compétence en systèmes logistiques implique également de « faire ce qu'il faut » (dimension stratégique) et de « bien faire les choses » (dimension opérationnelle).



**Le chef d'équipe d'un prestataire de services logistiques :**

*Comprendre le travail : comprendre ce que veut le client, savoir travailler en équipe, percevoir les besoins des autres. Penser de manière proactive : travail fondé sur une approche client et sur une approche processus.*

**Le DG d'un groupe logistique :**

*Nous voulons des compétences de grande qualité ainsi qu'un important savoir-faire informatique pour notre réseau.*

# Le modèle SOLOS

L'objectif du modèle SOLOS est de promouvoir le développement et l'amélioration des compétences en systèmes logistiques dans tous les domaines et chez tous les acteurs des systèmes logistiques. Cet objectif est poursuivi au travers d'une forme d'apprentissage liée aux tâches concrètes réalisées sur le lieu de travail. Les formes d'apprentissages recherchées mettent une situation réelle (point de départ et but du processus d'apprentissage) au centre de l'activité d'apprentissage et l'utilisent comme source d'apprentissage.

La structure est fournie par les **quatre champs d'activité du travail de logistique**, qui sont les suivants : information, documentation, communication et coopération. On les retrouve dans tous les processus logistiques. Les tâches logistiques peuvent être reproduites en utilisant ces champs d'activité.

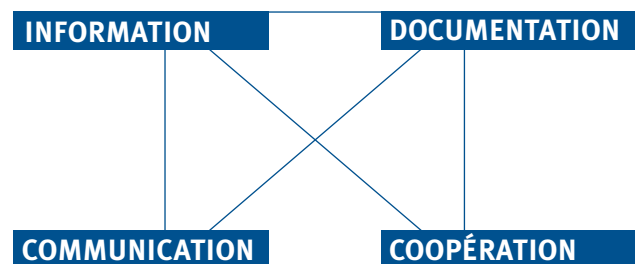
La qualité du travail logistique dépend en grande partie de la qualité des relations entre ces champs d'activité.

Voici un exemple de la vie de tous les jours : pour gérer une demande de retrait du stock en provenance d'un client, l'employé de l'entrepôt a besoin de recevoir de la part de l'employé administratif des informations qui lui permettront d'effectuer son travail. L'employé de l'entrepôt procède au retrait du stock et documente ce fait pour permettre la poursuite du traitement de la commande. Cela représente une condition préalable pour que le service compétent puisse notifier la livraison au client. La communication avec le collègue du service des expéditions est elle aussi importante car il faudra peut-être tenir compte de certaines contraintes au moment de transférer

la commande. La coopération entre l'employé administratif, l'employé opérationnel et le service des expéditions jusqu'au chargement de la commande par la société de transport est une condition sine qua non à la satisfaction du client. Si les choses se passent bien uniquement dans un ou deux champs d'activité, tout en se passant moins bien dans d'autres, cela générera forcément des problèmes de qualité.

Considérés comme une approche à suivre, ces champs d'activité peuvent faciliter la perception détaillée des mécanismes des tâches logistiques et être utilisés pour les processus d'apprentissage organisationnel.

## Les quatre champs d'activité du travail de logistique :



De nombreuses conversations avec les cadres et les collaborateurs d'entreprises de fabrication et de services logistiques ont permis de démontrer que ces champs d'activité permettent de reproduire et de réfléchir, dans le cadre des systèmes logistiques, le travail d'une personne donnée de manière à la fois très concrète et complète.



### Le responsable logistique :

*La compétence des prestataires de services est mise à nu dans les quatre champs d'activité du travail de logistique.*



### Le responsable du stockage d'un prestataire de services logistiques :

*Auparavant, le contremaître donnait ses instructions ; aujourd'hui, la direction du service de stockage dirige directement les employés qui peuvent effectuer toutes les tâches. Notre flexibilité opérationnelle doit se refléter chez l'employé.*

Ceci permet aussi d'intensifier l'apprentissage organisationnel puisque les qualifications requises deviennent comparables par rapport aux fonctions et tâches lorsqu'elles sont dérivées des quatre champs d'activité. Cette comparaison peut se faire en interne ou au-delà de l'entreprise, afin de permettre la description des profils de postes pour les différentes fonctions. Une autre brochure du projet PROLOG décrit, de façon détaillée et selon cette approche, trois exemples de profils de postes.

Le modèle SOLOS donne aux salariés une opportunité de développement personnel et d'amélioration de leurs compétences en systèmes logistiques dans le cadre de groupes d'apprentissage travaillant sur des tâches et des problèmes concrets rencontrés et issus de leur travail. Ils sont assistés dans cette démarche par un guide d'apprentissage interne à l'entreprise familier des processus. Ils reçoivent également le soutien indirect de l'encadrement, qui fait en sorte que toutes les conditions soient réunies pour permettre l'apprentissage au travail.



**Un chef d'équipe travaillant dans un entrepôt :**  
*Pour connaître les processus, pour être à l'écoute et penser de manière proactive à ce qui peut être amélioré : tentez l'optimisation !*

L'idée méthodologique centrale consiste à tirer des motifs d'apprentissage des processus organisationnels. Ces motifs d'apprentissage seront liés aux problèmes actuels ou aux événements à venir.

### Les quatre aspects du modèle SOLOS :





L'interaction et la coopération des différents acteurs au sein de l'entreprise sont vitales pour l'assurance du succès du modèle SOLOS.

- Le déploiement du modèle SOLOS a permis de mettre en évidence le fait que l'impulsion initiale de cette forme d'apprentissage doit venir de l'encadrement, qui doit assurer les ressources nécessaires pour l'apprentissage organisationnel. Le soutien des cadres de l'entreprise s'avère également essentiel au niveau de la mise en pratique des résultats du processus d'apprentissage. La direction doit prendre en charge l'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs.
- Dans la pratique, le processus d'apprentissage organisationnel requiert une assistance interne avec des *guides d'apprentissage* qui jouent le rôle d'accompagnateurs et qui sont les initiateurs et les modérateurs de ce processus. Ces guides d'apprentissage doivent bien connaître les structures et les processus de l'entreprise et être situés à un niveau de direction intermédiaire, sans être les supérieurs directs des apprenants.
- Les groupes d'apprentissage au sein desquels le modèle SOLOS a été testé étaient surtout constitués de collaborateurs exerçant des fonctions opérationnelles et de contrôle, notamment : des chefs d'entrepôt, des chefs d'équipe et des responsables des expéditions. Ils connaissaient les processus quotidiens et les objectifs fixés devant être mis en place. Le modèle SOLOS peut aussi être appliqué à la dimension planification et gestion de la logistique. Ainsi, SOLOS peut par exemple faciliter l'analyse des carences au niveau de la planification.
- Les méthodes de travail des groupes d'apprentissage et des guides dans le modèle SOLOS sont ciblées sur les applications en entreprise. Ces méthodes sont accompagnées d'un outil de visualisation. Le guide d'apprentissage choisit un motif d'apprentissage en collaboration avec le cadre responsable et prépare une session.  
La durée et la fréquence des sessions dépendent principalement du motif d'apprentissage.



**Un guide d'apprentissage :**

*Le diagramme en arêtes de poisson est parfait pour détecter les causes concrètes des problèmes !*



**Un responsable du stockage :**

*La communication est une aptitude essentielle des collaborateurs ! Leur compétence se fonde aussi sur leur capacité à trouver une solution !*



**Le directeur de la logistique d'une PME de logistique :**

*Le guide d'apprentissage est perçu comme le personnage central !*

- Le *motif d'apprentissage* prend sa source dans des tâches logistiques réelles. Ainsi, l'apprentissage est directement lié à des démarches effectives et il vise le développement différencié des compétences des membres du groupe d'apprentissage. Les motifs d'apprentissage peuvent être issus de l'activité quotidienne ou de changements programmés.
- Exemples de motifs d'apprentissage :
  - Mettre au point en toute sécurité les processus sensibles de mise en service pour le secteur automobile
  - Intégrer les personnels opérationnels dans la transformation et l'extension d'installations de manutention de marchandises
  - Développer la collaboration entre les responsables des expéditions et les transporteurs en fonction des besoins
  - Améliorer la coordination des processus de mise en service entre les différents domaines
- Les méthodes du modèle SOLOS assistent les groupes d'apprentissage dans le cadre de la création de domaines d'apprentissage issus de leur travail quotidien, ce travail servant donc de déclencheur au développement de compétences.  
Si les résultats du groupe d'apprentissage sont directement mis en œuvre, la valeur ajoutée de tels processus d'apprentissage paraît alors évidente. On crée l'interrelation suivante :



**Un chef d'équipe :**

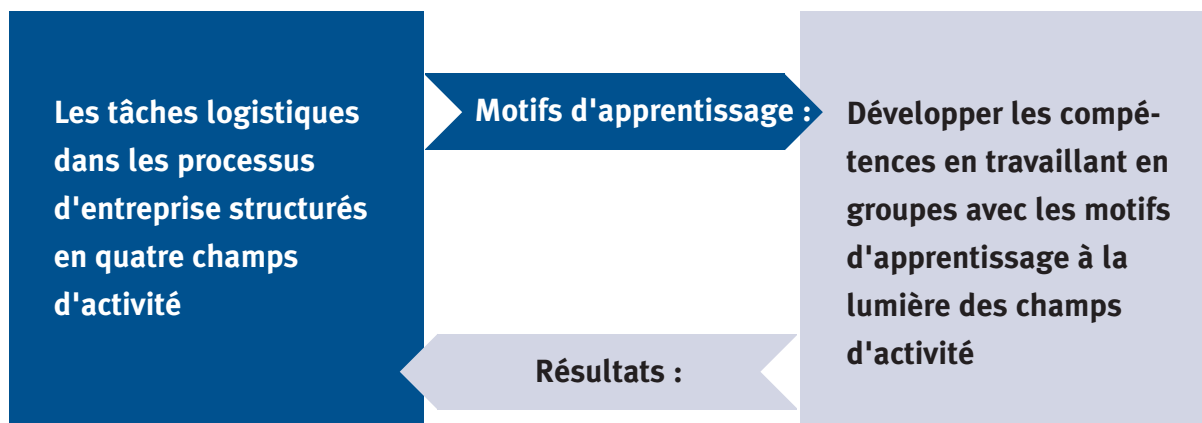
*Ne vous contentez pas de faire le travail, parlez aussi de ce que vous faites et de la façon de le faire.*



**Le responsable logistique :**

*Comme motif d'apprentissage, nous avons choisi l'optimisation des tâches de logistique et de manutention du fret.*

*Le groupe d'apprentissage était constitué de personnes en charge des deux domaines au niveau opérationnel. Ils ont réussi, en collaboration avec le guide d'apprentissage, à développer des solutions réalisables en l'espace de deux sessions.*



# Quelles conditions doivent être réunies pour pouvoir déployer le modèle SOLOS ?

- Les tâches logistiques et les processus d'apprentissage associés ne sont pas perçus par les acteurs comme deux domaines isolés, mais comme deux aspects d'un même domaine : le développement des compétences et l'optimisation des processus.
- La structuration des tâches logistiques en les quatre champs d'activité que sont l'information, la documentation, la communication et la coopération, est perçue et pratiquée comme un concept majeur pour l'acquisition de compétences.
- Le travail avec les motifs d'apprentissage se fait de manière continue. L'instrument que représentent ces motifs d'apprentissage est intégré dans les procédures quotidiennes d'une manière qui le rend accessible aux collaborateurs, aux guides d'apprentissage et aux cadres.
- Les cadres utilisent leur style de management pour manifester leur appréciation quant aux collaborateurs et à leurs performances.
- Une culture d'apprentissage ouverte existe dans l'entreprise et les groupes d'apprentissage, et les acteurs ne perçoivent donc pas l'acquisition de compétences comme une menace mais comme une opportunité.
- Le travail avec le modèle SOLOS est perçu comme une contribution, sous une forme intégrée, à l'amélioration des compétences en systèmes logistiques et au développement des personnes et de l'entreprise.

Les conditions structurelles à réunir pour assurer le succès d'un travail avec le modèle SOLOS sont ambitieuses : il y a des défis pour tous les acteurs, les groupes d'apprentissage ainsi que pour les guides d'apprentissage et les cadres. Le style de management et la culture d'apprentissage au sein de l'entreprise peuvent être renforcés par la mise en œuvre du modèle, à condition que cette dernière soit continue et systématique.

Pour que le déploiement soit réussi, des échanges doivent avoir lieu entre le guide d'apprentissage et les cadres en ce qui concerne la manière d'assurer une cohérence entre le travail et le développement des personnes et de l'entreprise.

## **Un responsable logistique :**

*Nous souhaitons impliquer les collaborateurs de l'entrepôt dans les processus. Nous les prenons avec nous lors des discussions avec les clients afin qu'ils sachent ce que veulent ces derniers.*



## **Un employé d'entrepôt :**

*Ce que j'attends des cadres, c'est qu'ils sachent formuler des appréciations, mais aussi faire des critiques de manière constructive.*



## **Un chef d'équipe :**

*Faire confiance aux collaborateurs, déléguer les tâches et travailler en équipe.*



## **Un chef d'entrepôt :**

*L'équipe est équilibrée. Pour nous, cela fait partie de la culture de l'entreprise.*



# Le projet PROLOG – expériences SOLOS

Le projet « Profils de formation européens en logistique – PROLOG » a été financé par la Commission européenne (programme Leonardo da Vinci).

Les résultats du projet PROLOG peuvent contribuer à la professionnalisation du travail logistique. Le modèle d'apprentissage **SOLOS** – **Solutions for Logistics Skills** – solutions pour des compétences en logistique) a été développé et testé dans le cadre de PROLOG. Les compétences exigées pour trois profils de postes prototypes ont fait l'objet d'une description par rapport au cadre européen des certifications (CEC) : chef d'équipe, chef d'entrepôt et responsable des expéditions. Le modèle SOLOS permet aux collaborateurs exerçant ces fonctions – mais aussi d'autres fonctions – de développer leurs compétences en systèmes logistiques. Le processus d'apprentissage fait l'objet d'une assistance par le guide d'apprentissage et se déroule dans des situations de travail réelles. Pour cela, la présence d'un guide d'apprentissage est perçue comme faisant partie de la culture d'entreprise et du style de management.

Le projet PROLOG et son modèle SOLOS apportent une contribution au projet européen de formation professionnelle. L'expérience acquise et les résultats issus de ce projet, mais également d'autres projets logistiques, peuvent conduire à l'élaboration d'une norme de certification européenne.

## Les produits

**Brochure PROLOG 1: « Solutions for Logistics Skills – Extend your profession.** Le modèle d'apprentissage SOLOS »  
Langues disponibles : DE/EN/PL/CZ/ES

Cette brochure définit les compétences en logistique et la façon dont les acquérir, et décrit le processus de développement des compétences dans le cadre des tâches de logistique.

**Brochure PROLOG 2: « Solutions for Logistics Skills – Extend your profession.** Motifs d'apprentissage et assistance à l'apprentissage »  
Langues disponibles : DE/EN/PL/CZ/ES  
Extend your profession.

Cette brochure explique comment se déroule l'apprentissage dans le secteur de la logistique et la façon dont les motifs d'apprentissage peuvent conduire à des processus d'apprentissage. Elle présente également des motifs d'apprentissage prototypes et contient une description du rôle de guide d'apprentissage ainsi que des méthodes d'assistance.

**Brochure PROLOG 3: « Solutions for Logistics Skills – Extend your profession.**  
Profils de postes et compétences requises en logistique »  
Langues disponibles : DE/EN/PL/CZ/ES

Description des compétences requises pour trois profils de postes en logistique : chef d'équipe, chef d'entrepôt et responsable des expéditions. Ces profils servent de prototypes, la méthode pouvant être appliquée à d'autres postes.

## Contact :

Siège d'IG Metall  
Département de la politique de formation et de certification  
Wilhelm-Leuschner Str.79  
60329 Frankfurt am Main  
Elke Forster-Mahle  
Tél. +49 69 6693-2818  
elke.forster-mahle@igmetall.de

[www.solos-model.eu](http://www.solos-model.eu)

Prolog-Projekt: [www.prolog-project.eu](http://www.prolog-project.eu)



## Les partenaires du projet PROLOG :

**Industriegewerkschaft Metall Vorstand (DE)**

**Frankfurt am Main**

(Coordinateur du projet)

[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)

[www.igmetall-wap.de](http://www.igmetall-wap.de)



**Lagermax Lagerhaus und Speditionen AG (AT)**

**Salzburg**

[www.lagermax.com](http://www.lagermax.com)



**European Metalworkers Federation (BE)**

**Bruxelles**

[www.emf-fem.org](http://www.emf-fem.org)



**Škoda Auto (CZ)**

**Mlada Boleslav**

[www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com)



**24plus Systemverkehre GmbH & Co KG (DE)**

**Hauneck**

[www.24plus.de](http://www.24plus.de)



**Panopa Logistiek Polska Sp. z o.o. (PL)**

**Poznan**

[www.panopa.com.pl](http://www.panopa.com.pl)

[www.panopa.de](http://www.panopa.de)





Avec le soutien de :



Education and Culture DG