



[Roadbook.]

REPRISE EN MAIN

D'ENTREPÔT ET DE PLATEFORME LOGISTIQUE



TASK FORCE
LOGISTICS

Une unité d'élite pour
des Opérations Spéciales
en logistique.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Une méthodologie inspirée du monde militaire pour restaurer la performance d'un site en difficulté, en 6 mois.

Le contexte.

Reprise d'activité suite à un appel d'offres, mouvement social, management acculé, nouveaux contrats : les entreprises logistiques font régulièrement face à des situations critiques où reprendre le contrôle d'un site devient une urgence stratégique. Task Force Logistics mobilise des consultants issus du monde militaire pour restaurer la performance opérationnelle, organisationnelle et humaine de ces sites, avec une conviction : **la solution et le problème ont souvent la même origine, l'humain.**

6 mois

de mission, de premier jour d'observation à la passation.

7 phases

chronologiques, un livrable type par phase

1 sur 4

des 30 000 militaires quittant l'armée chaque année rejoint la logistique

L'approche ; 7 phases en 6 mois.

Phase	Durée	Objectif
1 Observation	0,5 mois	Comprendre la situation réelle du site : parties prenantes, ambiance, premiers renseignements de terrain.
2 Immersion	1 mois	S'intégrer aux opérations quotidiennes pour cartographier les flux, les équipements et les zones de friction.
3 Optimisation	0,75 mois	Améliorer les processus existants et traiter les premiers écarts de conformité, sans bouleverser l'organisation.
4 Préparation	0,25 mois	Bâtir une stratégie de reprise fiable et des plans de mitigation pour les cas non conformes.
5 Bascule	0,25 mois	Déployer les actions les plus critiques (« game changer ») en coordination étroite avec les décideurs.
6 Consolidation	0,75 mois	Stabiliser les gains obtenus et ancrer les nouvelles pratiques dans la durée.
7 Transition	1 mois	Transmettre le nouveau modèle aux équipes internes, en autonomie complète.

Pourquoi des ex-militaires ?

La sensibilité logistique fait partie de l'ADN des militaires : régiments dédiés, officiers logistiques, culture du process.

Leur première carrière les a formés à un environnement opérationnel et hiérarchisé, avec la nécessité de composer en permanence avec l'imprévu — exactement les compétences requises pour reprendre en main un site en difficulté.

Livrables clés par phase

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Rapport d'étonnement | 2. Dossier d'objectif |
| 3. Matrice des risques | 4. Plan de Maintien d'Activité |
| 5. Comptes rendus hebdomadaires | |
| 6. Playbook des activités | 7. Dossier de passation |

» EDITO.



Après plus de 20 années au sein de directions logistiques (intégrées comme déléguées), force est de constater que je me suis avant tout entouré de talents résilients, agiles et fiables.

Les valeurs et la personnalité priment dans notre secteur car avec du bon sens, du sérieux, de la détermination et un esprit d'équipe, le métier s'apprend très vite lorsque l'intégration est bien pensée.

En cela, les qualités développées par les militaires durant leur première carrière font que ces profils partent avec un capital confiance rassurant parmi les collaborateurs avec qui j'ai travaillé sur des projets critiques.

Reprise d'activité suite à un appel d'offres, mouvement social, management acculé, nouveaux contrats : l'état d'esprit est souvent le facteur X de la réussite !



Bruce du Gardin

ex-Directeur des Opérations chez GXO,
ex-Directeur Supply Chain Régional chez Carrefour
et Directeur de mission de la Task Force Logistics

TABLe DES MATIÈRES.

0.

Pourquoi des ex-
militaires pour ces
projets sensibles ?

Page 5

2.

Phase 2 :
Immersion

Page 17

4.

Phase 4 :
Préparation

Page 25

6.

Phase 6 :
Consolidation

Page 33

8.

Ouverture

Page 41

1.

Phase 1 :
Observation

Page 13

3.

Phase 3 :
Optimisation

Page 21

5.

Phase 5 : Bascule

Page 29

7.

Phase 7 :
Transition

Page 37

0. POURQUOI DES EX-MILITAIRES POUR CES PROJETS SENSIBLES ?



0.1. La culture logistique dans les Armées.



Ce n'est pas grâce à la logistique qu'on gagne les guerres, mais c'est souvent à cause d'elle qu'on les perd.



Cette maxime, souvent reprise au sein des États-Majors, illustre le fait que la sensibilité logistique fait partie de l'ADN des militaires.

Cela se traduit tout d'abord par l'existence de régiments dédiés à ces enjeux, comme l'arme du Train (créée en 1807 par Napoléon Ier sous le nom de train des équipages militaires), dont la mission est d'organiser et de coordonner la logistique militaire et le transport de l'Armée de Terre (matériel, munitions et ravitaillement).

D'autre part, chaque régiment de combat dispose en son sein d'un Officier Logistique et d'équipes afférentes dont la mission est de piloter le déploiement d'unités sur des théâtres d'opérations (gestion des stocks, planification du fret, etc.).

Il n'est donc pas surprenant de constater que parmi les 30 000 militaires quittant chaque année

l'armée (à 30 ans en moyenne), un quart est recruté dans le secteur Logistique. Certains y finissant dirigeant, comme par exemple Charles-Albert Ponce, ex-Directeur Général France du Groupe Staci et Associé au sein du cabinet [Pépité.] dont fait partie la Task Force Logistics.

Au-delà du caractère stratégique que revêt l'enjeu logistique dans une opération militaire, les profils disposant d'une première carrière au sein des armées performant dans cet environnement très opérationnel, hiérarchisé, avec une culture du process et une nécessité de composer constamment avec l'imprévu.

0.2. Placer l'humain au centre de la stratégie.

*Si demain, les livreurs et les sous-traitants arrivent à former une grève massive, on aurait en moyenne **75%** des petites et moyennes sociétés qui seraient touchées, donc qui ne recevraient pas les livraisons dans leurs boutiques ou dans leurs bureaux.*

Hervé Street

Président du Groupe Star's Service

Comme le souligne ci-contre Hervé Street (Président du Groupe Star's Service), un site logistique en situation de grippage a un impact direct et indirect pour de multiples acteurs économiques. Cela fait donc peser un fort stress sur les entreprises logistiques qui sont alors exposées à des risques d'importantes pénalités financières.

Cependant, malgré les incidences contractuelles et clientèles générant une pression au quotidien, il est fondamental de garder en tête que la solution partage les mêmes racines que la source de la situation d'inconfort : l'humain.

«La richesse d'une armée réside dans la détermination et le dévouement de ses soldats, non pas dans l'abondance de ses équipements.»
Douglas MacArthur, ex-Chef d'état-major de l'armée américaine.

Avant de penser à des aspects de process, de rigueur ou d'organisation, la formation des militaires place le facteur humain au cœur de la préparation et de la conduite des opérations. Réussir un projet critique en logistique n'est possible qu'en prenant en compte les aspirations de chaque partie prenante et ce, afin de définir un cap commun.

0.3. Une planification militaire pour assurer le succès du projet.

La planification militaire est un excellent modèle pour comprendre et structurer la transformation d'un site logistique.



Prévoir les cas non-conformes

Dans la transformation d'un site logistique, anticiper les cas non conformes peut ressembler à la préparation pour des interruptions inattendues, comme une grève des transporteurs qui bloque l'arrivée des matières premières. Un plan pourrait inclure l'établissement de relations avec plusieurs fournisseurs pour éviter une dépendance unique, similaire à la manière dont une armée prépare plusieurs routes de ravitaillement en cas de blocage d'une voie principale.

LEXIQUE

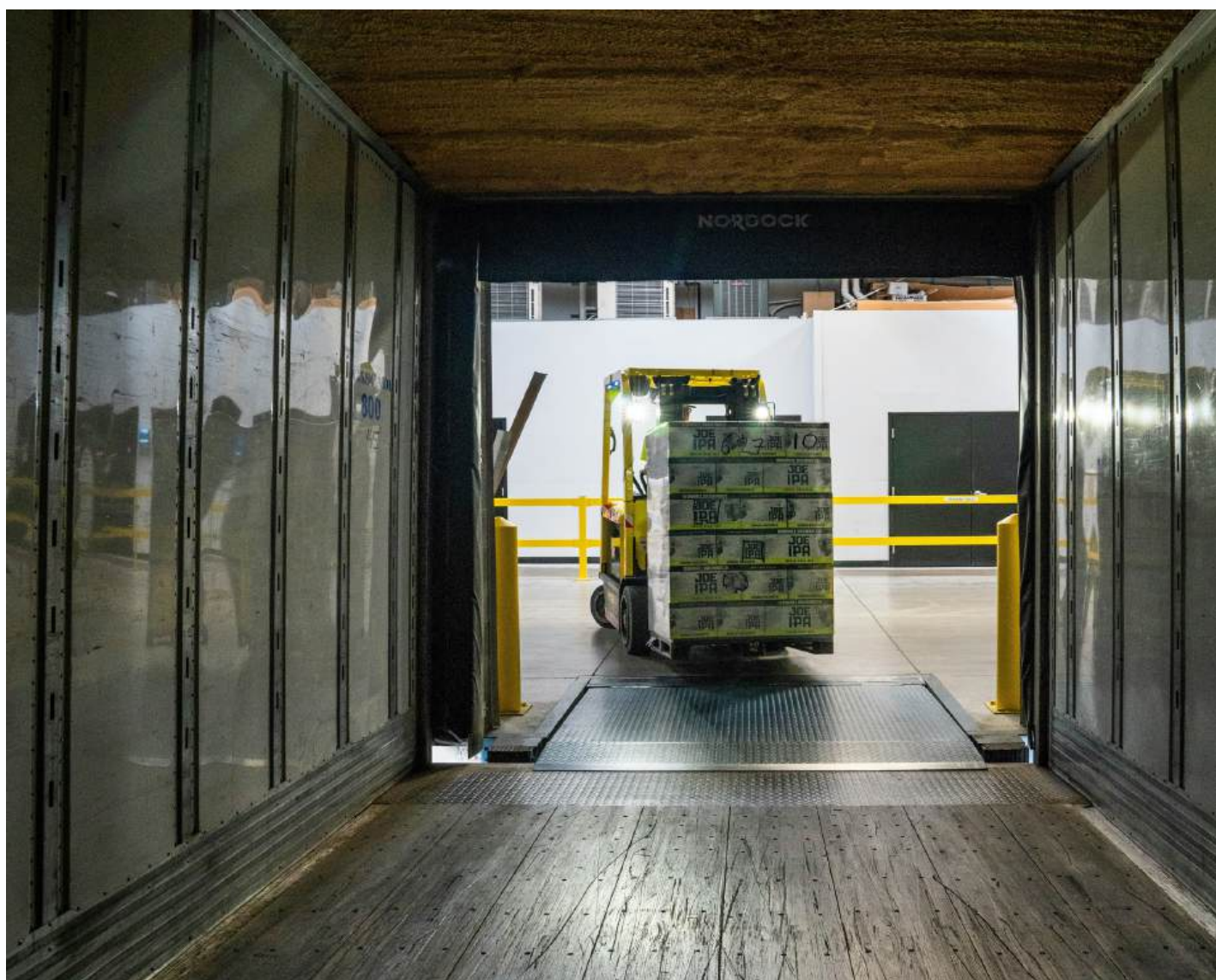
Exogènes : Si une nouvelle loi environnementale est introduite, impactant les opérations logistiques, un site peut avoir besoin d'adapter rapidement ses installations et pratiques, tout comme les forces armées doivent ajuster leurs stratégies en réponse à de nouvelles régulations internationales.

Endogènes : Si une machine de tri essentielle tombe en panne, cela peut causer un goulot d'étranglement. Un plan de maintenance proactive et des options de remplacement rapide sont essentiels, de manière similaire à l'entretien régulier du matériel militaire pour garantir la disponibilité opérationnelle.

Composer avec les parties prenantes

Pour un site logistique, cela peut signifier travailler étroitement avec les autorités locales pour assurer la conformité aux normes de sécurité et obtenir les approbations nécessaires pour les expansions ou modifications. Cela peut être comparé à la manière dont les opérations militaires doivent souvent être coordonnées avec les autorités civiles et d'autres

branches de la défense pour assurer une intégration et une opération efficaces. Ces exemples montrent comment les principes de la planification militaire peuvent être appliqués pour gérer efficacement un site logistique, en mettant l'accent sur la préparation, l'adaptabilité et la collaboration.



0.4. Modus operandi de lecture de ce roadbook.

La suite de ce guide pratique présente l'approche mise en place par le cabinet, organisée en plusieurs phases, pour que chacun puisse comprendre au mieux le **"battle rythm"** de ce type de projet.

Chaque phase est introduite par un propos liminaire mettant en lumière des cas d'usage militaires illustrant l'importance de cette phase au niveau des Armées.

Est ensuite présentée une démarche structurée autour d'objectifs à atteindre par les protagonistes et d'actions majeures à réaliser pour y parvenir (ainsi qu'un exemple de livrable type).

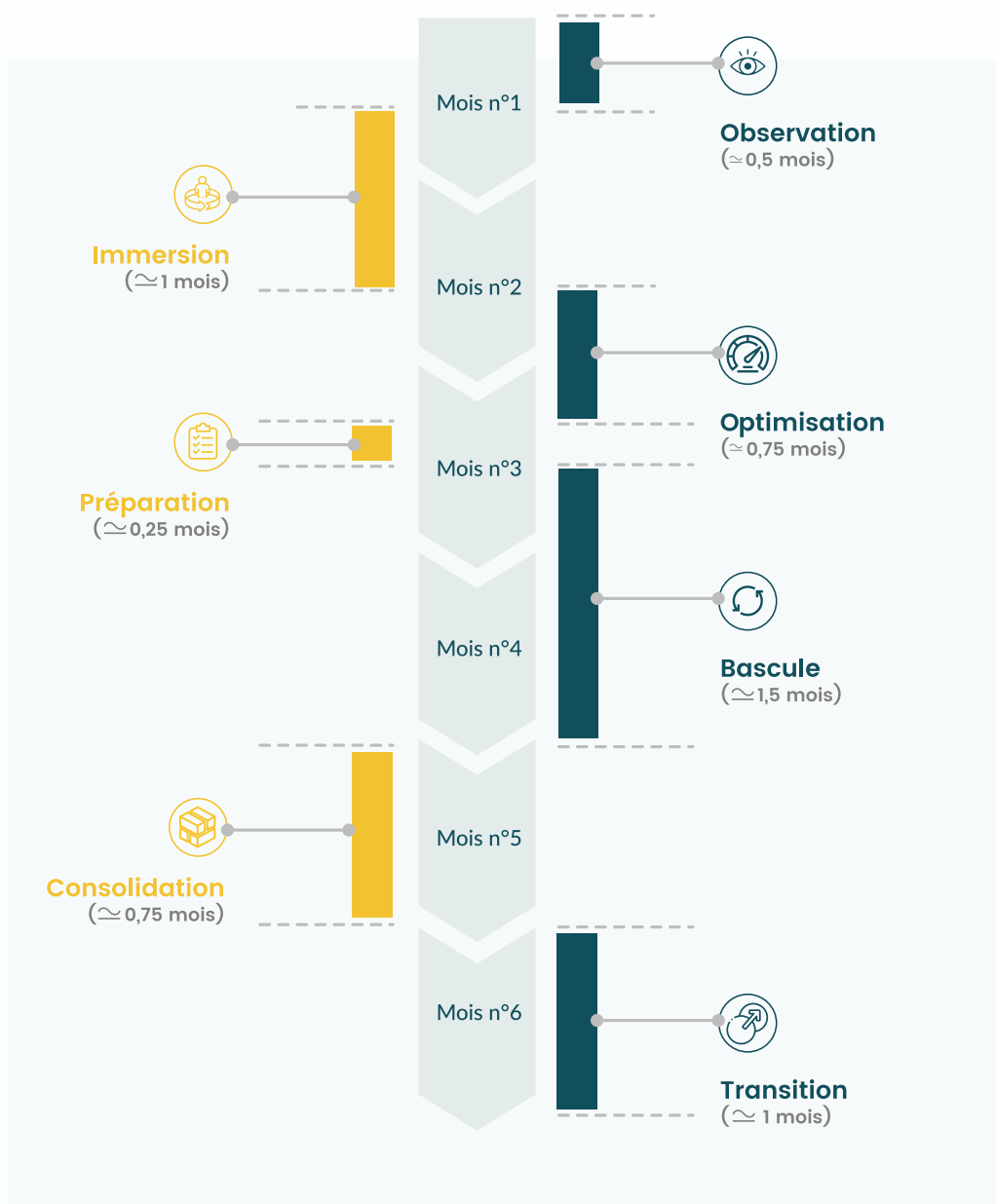
Enfin, un exemple valant bien mieux qu'un long discours, cette démarche sera illustrée d'un cas pratique "fil rouge" pour les différentes phases, mis en œuvre par le cabinet et ce, avec la méthodologie militaire SMEP : Situation - Mission - Exécution - Place du Pilote.

Dans ces illustrations, le terme Pilote désigne la personne en charge d'orchestrer, de piloter sur le terrain et de superviser le projet.



0.5. Phases du plan de bataille.

Une reprise en main d'entrepôt et de plateforme logistique est un projet pouvant être mis en place dans un délai de **6 mois**.
L'approche élaborée par la Task Force Logistics : 7 phases distinctes et chronologiques garantissant une prise en compte de l'ensemble des besoins du site logistique.



1. PHASE 1 : OBSERVATION

“

*Tu ne peux pas observer
si tu es incapable de
regarder, ni comprendre si
tu ne peux pas écouter.*

”

Sun Tzu

1.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Observer et écouter sont essentiels en opération militaire : cela fournit des informations cruciales sur l'ennemi et permet de comprendre ses intentions, évitant ainsi les décisions basées sur des données incomplètes voire erronées.

Lors de la bataille de Midway (Seconde Guerre mondiale), les forces américaines ont réussi à intercepter et décrypter les communications japonaises. Grâce à ces informations, l'attaque a pu être anticipée, plaçant alors les Alliés en capacité de préparer une contre-offensive qui leur assurera alors une victoire cruciale.

A contrario, durant la bataille des Ardennes, les Alliés avaient certes identifié une offensive surprise allemande à venir en décembre 1944 mais en ont

sous-estimé la portée. Ce renseignement partiel a alors entraîné des pertes significatives par manque de vigilance et de détection précoce.

Pour réussir, un Chef militaire met en place un réseau de renseignement efficace autour de différents capteurs humains (informateurs, partisans, etc.) et techniques (satellites, drones...). Une vigilance constante aux éléments d'ambiance guide l'adaptation stratégique de la mission.



By Norman Bel Geddes, U.S. Navy - Official U.S. Navy photo 80-G-701852 from the U.S. Naval History and Heritage Command, Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=27572850>

1.2. Approche.

Évaluer les intentions des parties prenantes internes.



Présenter l'objectif positif du projet et l'engagement de maintenir un haut niveau de cloisonnement de l'information.

Rencontrer de manière informelle les volontaires s'étant manifestés pour participer à l'intégration du Pilote.

Participer en "shadow assumé" à des temps forts de collaboration sur le site : briefing, réunion de travail, repas, etc.

Comprendre le fonctionnement opérationnel du site.



Compiler un corpus documentaire sommaire en récoltant organigrammes, plannings, métriques de performance, etc.

Identifier les éléments incontournables et centraux du parc matériel/logiciel pour la conduite quotidienne des activités.

Assister aux communications avec les clients, sous-traitants, transporteurs et fournisseurs pour en comprendre les enjeux.

Identifier les zones de friction et pain points primaires.



Observer en discrétion les interactions et échanges entre les collaborateurs lors des tâches quotidiennes (cf. "calm & rush").

Constater à des horaires aléatoires les possibles différences de modus operandi selon les quarts et les équipes mobilisées.

Déterminer les zones d'influence des protagonistes ainsi que les relations hiérarchiques officielles et officieuses.

1.3. Livrable.

Type

Rapport d'étonnement

Esprit

Le Rapport d'étonnement vise à réunir de manière synthétique les impressions du Pilote suite à ses premiers jours d'intervention.

Structure

Arrivée sur le site :

- » **Constats** : observations faites par le Pilote.
- » **Intuitions** : pistes d'améliorations pressenties par le Pilote.

Prise de fonction :

- » **Constats** : observations faites par le Pilote.
- » **Intuitions** : pistes d'améliorations pressenties par le Pilote.

Activités du site :

- » **Constats** : observations faites par le Pilote.
- » **Intuitions** : pistes d'améliorations pressenties par le Pilote.

Poursuite du projet :

- » **Constats** : observations faites par le Pilote.
- » **Intuitions** : pistes d'améliorations pressenties par le Pilote.

1.4. Illustration.

Situation

Après avoir repris un contrat, l'entreprise a découvert que l'ancien prestataire logistique avait gravement failli à ses engagements, créant d'importantes lacunes dans le service. En plus de cela, des tensions au sein des ressources humaines, amplifiées par l'influence des partenaires sociaux, démobilisaient fréquemment les équipes. Cette situation a plongé l'entreprise dans l'incertitude, nécessitant une solution urgente pour reprendre le contrôle et apaiser le climat interne.

Mission

Il y a toujours un écart entre les informations dont dispose le niveau Groupe et la réalité sur le terrain. Dans ce cadre, il était fondamental de recueillir des premiers renseignements fiables sur l'ambiance du site, en complément des éléments communiqués en amont du projet, afin de définir le périmètre réel d'intervention. Cette étape préliminaire fut aussi un bon prétexte pour "faire coutume" avec les collaborateurs afin de susciter une première adhésion avant le plan de reprise à venir.

Exécution

Le matin du jour J de l'intervention, une réunion de kick-off a été organisée, à laquelle l'ensemble des collaborateurs était convié de manière non-obligatoire. L'objectif pour le Pilote était de présenter la mission commune à venir et de proposer aux personnes volontaires de le rencontrer pour faire connaissance et comprendre le périmètre d'activité et le travail de chacun. Le fait que la participation à cette réunion soit facultative a permis d'identifier rapidement les partisans du projet.

Suite à cela, chacun des acteurs volontaires a été rencontré par le Pilote, tant de manière informelle (par exemple autour d'un café) que sur le terrain, autour de leur poste de travail. Force est de constater que prendre le temps de s'intéresser en aparté aux tâches des employés les plus discrets est stratégique, car ce sont souvent les acteurs de l'ombre qui captent le plus de renseignements et subissent malheureusement en silence les dysfonctionnements et pressions internes nauséabondes.

La teneur des échanges sans méfiance avec les collaborateurs via des questions ouvertes a favorisé le recueil de ressentis sincères ainsi que des documents centraux parfois inconnus de certains, voire cachés, sur l'activité du site. Ce travail préliminaire de "renseignement humain" a permis de co-dessiner avec les partisans une première carte des processus par protagoniste, mettant ainsi en exergue les divergences de point de vue selon les acteurs rencontrés.

Place du Pilote

Aucune note n'a été prise durant les échanges, bien que les observations aient été consignées ensuite. Le Pilote a démontré enthousiasme et curiosité pour s'intégrer dans le système opérationnel, social et stratégique sans éveiller de soupçon auprès des équipes, des élus ou de la direction. Il a alterné entre discussions générales et professionnelles, en adoptant une posture de "capteur" impartial qui recueille des informations avec une écoute ouverte sans jugement ni analyse.

2. PHASE 2 : IMMERSION

“

*Lorsque la logistique dit non,
c'est elle qui a raison :
c'est le plan d'opération qu'il
faut changer.*

”

Général
Eisenhower

2.1. Introduction.

Un peu d'histoire

L'immersion est prépondérante car elle fournit les renseignements nécessaires sur l'ennemi en comprenant le terrain et le cadre opérationnel, minimisant ainsi les risques et optimisant les tactiques. Sans cette phase, les surprises peuvent compromettre la mission et la sécurité des troupes.

Le débarquement de Normandie en 1944 est un exemple de planification d'immersion réussie, où les Alliés ont utilisé des renseignements précis en provenance du terrain et concernant l'ennemi (forces en place & systèmes de défense) pour coordonner une opération amphibie massive.

À l'inverse, l'invasion allemande de l'Union soviétique en 1941 est un exemple où la phase d'immersion n'a été que partiellement exécutée, menant les

Allemands à sous-estimer les conditions opérationnelles et les forces adverses, et entraînant des revers stratégiques majeurs.

Pour réussir la phase d'immersion, un militaire utilise de nombreux moyens tels que l'intégration au sein des forces ennemies, la collecte et l'analyse précise des renseignements de terrain, ainsi que la formation rapide et intensive des troupes pour s'adapter aux conditions de projection.



By Chief Photographer's Mate (CPHoM) Robert F. Sargent - This tag does not indicate the copyright status of the attached work. A normal copyright tag is still required. See Commons:Licensing., Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=17040973>

2.2. Approche.

Comprendre les parties prenantes et leurs rôles.



Confronter l'organigramme à disposition avec les différentes strates hiérarchiques en vigueur sur le terrain.

Observer chaque jour les évolutions et disparités en matière de relation de subordination au sein des activités.

Évaluer les "Standard Operating Procedures" (SOP) en matière de gestion, de suivi et de traçabilité des activités.

Cartographier les équipements opérationnels à disposition.



Visiter de manière approfondie les zones chaudes du site : lieux de stockage et points de chargement/déchargement.

Recenser la teneur, l'état, le besoin de maintenance ou de remplacement du matériel utilisé ainsi que son mode de gestion.

Inspecter les moyens numériques mis en oeuvre : dispositifs de suivi (codes-barres, RFID), logiciels de gestion (WMS, TMS)...

Maîtriser l'orchestration des flux immatériels et d'information.



Disséquer les itinéraires de marchandises de leur entrée sur le site jusqu'à leur sortie en passant par leur annonce en amont.

Mapper les sources descendantes d'informations, les systèmes de gestion des commandes, les bases de données.

Formaliser les circuits "bottom-up" et les process de décision en cas d'incident mineur, majeur et critique.

2.3. Livrable.

Type

Dossier d'objectif

Esprit

Le Dossier d'objectif consiste à rassembler en un document de synthèse les différentes activités du site et la façon dont pourrait être optimisée l'affectation des ressources.

Structure

Diagramme des flux existants :

- » Panoramas des sources entrantes.
- » Inventaires des vecteurs sortants.

Schéma interne de traitement des flux :

- » Ressources humaines.
- » Moyens matériels et logiciels.

Présentation des recommandations :

- » Champs d'action majeurs d'amélioration.
- » Proposition d'organisation (cf. "RACI model").

2.4. Illustration.

Situation

Bien que les premiers jours d'observation soient placés sous le prisme de la bienveillance et de l'amélioration continue, force est de constater qu'une partie du middle-management historique du site éprouvait une certaine défiance quant au projet de reprise. A contrario, les échanges informels passés ont pu mettre en exergue que beaucoup d'opérateurs de terrain ne demandaient qu'à être remobilisés et ce, avec des actions "commandos" visant à améliorer leur quotidien.

Mission

Avant de procéder à une quelconque action, il était nécessaire de mettre à plat les processus clés du site en participant activement à ses opérations quotidiennes. Cela permet de comprendre la vision, les enjeux, les inefficacités, ainsi que les défis et besoins de chaque fonction de l'écosystème. Mais aussi de repérer les véritables sources d'inefficacité : goulots d'étranglement, délais inutiles, erreurs de manutention ou encore interférences de certains collaborateurs syndiqués.

Exécution

Dans un premier temps, une série d'interviews a été effectuée avec les différents acteurs opérationnels (directeur de site, responsable d'exploitation, chefs d'équipe et opérateurs) et des acteurs de support (qualité, informatique, RH) pour comprendre le scope of work de chaque acteur interne. Pour les profils ayant signifié leur accord, ont été réalisés des "vis ma vie" sur une journée ainsi que des visites surprises sur poste en heures ouvrables et non-ouvrables.

Dans un second temps et avec l'accord ainsi que la participation des protagonistes rencontrés, le Pilote a réalisé une analyse fine des rapports d'activité sur les 24 derniers mois, des indicateurs de performance (taux de rendement, délais de livraison, taux de retours, coûts logistiques) ainsi que des historiques de production et de transport pour identifier les résultats chiffrés de l'activité, ainsi que ses points forts et ses axes d'amélioration.

Le recueil des différentes informations a permis de formaliser des objectifs à court terme (améliorations opérationnelles urgentes), à moyen terme (optimisation des processus) et à long terme (expansion et développement) afin d'identifier des axes d'optimisation simples à mettre en oeuvre (étape "optimisation") ainsi que des actions "game changer" pouvant être critiques (cf. étape "bascule").

Place du Pilote

L'approche collaborative a impliqué une communication ouverte et respectueuse avec toutes les parties prenantes, ainsi que la consignation de toutes les observations, entretiens et documents analysés via des notes détaillées, afin de faciliter la synthèse des informations. L'analyse des informations recueillies s'est faite sans préjugés, en respectant la confidentialité et les données sensibles, et en veillant à ne divulguer aucune information sans autorisation appropriée.

3. PHASE 3 : OPTIMISATION

“

*Les amateurs étudient
la tactique, ils parlent de
stratégie, les professionnels
parlent de logistique.*

”

Napoléon
Bonaparte

3.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Cette phase est cruciale car elle permet des gains opérationnels rapides et pérennes (mitigation des risques) afin que les ressources soient livrées efficacement aux troupes sur le terrain, assurant ainsi leur efficacité opérationnelle et le succès global de l'opération militaire.

L'opération Desert Storm en 1991 est un exemple de succès où l'analyse précise de l'environnement par les forces alliées (phase d'immersion) a permis d'adapter rapidement et efficacement l'approvisionnement de toutes les ressources nécessaires pour l'ensemble de leurs troupes dans des conditions difficiles.

En revanche, l'invasion de l'Irak par les États-Unis en 2003 a mis en exergue des défauts d'adaptation au

terrain opérationnel, résultant en des difficultés logistiques majeures ayant compromis l'approvisionnement en carburant, munitions et soutien médical des troupes sur le terrain.

Pour assurer le succès, un militaire s'appuie sur l'immersion effectuée pour optimiser au plus vite ses processus opérationnels et garantir la complétion des objectifs, notamment en matière d'approvisionnement, de systèmes de transport efficaces, de gestion des stocks rigoureuse et de formation des équipes.



By American official photographer - <http://media.iwm.org.uk/iwm/mediaLib//34/media-34254/large.jpg>. This photograph GLF 980 comes from the collections of the Imperial War Museums., Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=30887249>

3.2. Approche.

Améliorer les processus opérationnels.



Analyser les modus operandi "métier" : préparation des commandes, gestion des stocks, distribution et transport.

Comprendre l'apport des équipements et recenser les potentiels manques matériels pour atteindre les objectifs.

Mettre à jour les procédures nécessitant des ajustements et créer des SOP pour les domaines non-couverts.

Pallier les premiers écarts majeurs de conformité.



S'assurer du respect des réglementations en vigueur : transport, stockage, sécurité des marchandises et des employés...

Identifier les deltas vis-à-vis des engagements pris auprès des parties prenantes : clients, syndicats et organismes de tutelle.

Classer les mesures correctrices par ROI : ressources à mobiliser, budgets à investir, temps de mise en œuvre et résultats.

Analyser les risques pour la conduite pérenne des activités.



Identifier les sources de menace par typologie : RH, concurrentielle, contractuelle, environnementale, réglementaire.

Établir une cartographie des impacts par domaine : opérationnel, financier, juridique, technologique, réputationnel, etc.

Proposer des mesures de mitigation en fonction de la probabilité d'occurrence et des répercussions sur les activités.

3.3. Livrable.

Type

Matrice des risques

Esprit

Ce document vise à recenser les risques projets, les catégoriser, évaluer leur impact et présenter des plans de mitigation afférents.

Structure

Pour chaque risque identifié, ces critères doivent être renseignés :

- » **Typologie** : organisationnel, réglementaire, technologique, projet...
- » **Probabilité d'occurrence** : notation sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très fort).
- » **Impact** : incidence du risque par domaine (cf. financiers, opérationnels et réputationnels) de 1 (très faible) à 5 (très fort).
- » **Plan de mitigation** : mesures à mettre en place pour empêcher ce risque d'arriver ou pour minimiser son potentiel impact.
- » **Responsable** : personne de l'organisation en charge du plan de mitigation visant à empêcher ce risque d'être avéré.

3.4. Illustration.

Situation

Le fait d'avoir pris le temps de mettre les choses à plat a permis d'identifier les différentes sources des points de grippage. La direction du site adoptait un style de management plutôt patriarcal basé sur une forte culture orale. Les équipes de terrain ne faisaient alors preuve d'aucune autonomie en se reposant complètement sur les Chefs, qui détenaient le savoir opérationnel insuffisamment retranscrits sur des procédures ou autres manuels d'activités.

Mission

Face aux dysfonctionnements constatés en profondeur lors de la phase d'immersion, le Pilote avait pour objectif de procéder aux améliorations du dispositif de manière élémentaire, c'est-à-dire d'agir au mieux au profit de l'organisation sans prendre le risque d'une levée de bouclier de la part des acteurs récalcitrants. L'idée étant de procéder par touche afin de repousser les limites pour identifier le point de rupture/retranchement sans pour autant le franchir (fait lors de la "basculer").

Exécution

Afin d'éviter le risque du légendaire "je n'ai pas assez de moyen", la première action du Pilote était centralisée sur les équipements. À noter que dans une logique économe, il était fondamental de procéder par étape : d'abord faire en sorte que le matériel soit bien utilisé, ensuite procéder aux réparations des équipements dysfonctionnant et seulement en dernier rideau, commander le matériel manquant et ce, en coordination avec la politique achat du donneur d'ordre.

Une citation célèbre dit "Les hommes mentent, mais pas les chiffres". Dans cette idée, le Pilote a d'abord veillé à compiler les données de performance afin de les présenter aux équipes opérationnelles pour mettre en exergue les zones d'activité qui étaient perfectibles (limitant ainsi les freins au changement). Ensuite, les sachants ont été mis à contribution pour co-construire de nouveaux modes d'action (ex. réorganisation des ressources, de l'agencement ou des flux).

Dans une logique "test and learn", le Pilote a ensuite mis en œuvre les modes d'action proposés afin d'en tester la robustesse au travers de différents scénarios. Ainsi les processus perfectibles existants ont été simplement optimisés et non chamboulés. Le Pilote a cependant mis de côté les sujets jugés les plus critiques et à risque pour les adresser uniquement lors de la phase de bascule avec une préparation minutieuse et maîtrisée.

Place du Pilote

La centralisation de l'information, combinée à une collaboration étroite avec les partenaires sociaux, a permis de définir des objectifs opérationnels clairs. Il fut essentiel d'identifier les risques associés à ces objectifs et de mettre en place des plans de mitigation appropriés. En travaillant ensemble, il fut possible d'anticiper et gérer efficacement les défis potentiels : cette approche aura assuré une meilleure coordination et une prise de décision plus informée.

4. PHASE 4 : PRÉPARATION

“

*Ceux qui voient la nécessité
de se préparer avant de
combattre remporteront la
victoire.*

”

Flavius Vegetius
Renatus

4.1. Introduction.

Un peu d'histoire

La phase de préparation est critique car c'est elle qui permet de séquencer les objectifs définis, d'anticiper les contre-temps et de planifier l'ensemble de la mission pour permettre d'ajuster les plans en fonction des contraintes réelles et de maintenir l'efficacité opérationnelle.

Le Débarquement de Normandie en 1944 est un exemple de succès basé sur une temporalisation des opérations très précise, minutieuse et détaillée, notamment en termes de coordination efficace des troupes et des approvisionnements malgré les défis.

A contrario, l'opération Barbarossa en 1941 est un exemple d'opération militaire pendant laquelle la gestion des approvisionnements a été mal planifiée et séquencée, entraînant des pénuries critiques

qui ont compromis les opérations militaires allemandes.

Pour garantir une préparation optimale, le chef militaire s'emploie à jalonner l'ensemble des actions dans le temps en analysant les libertés d'action existantes et en utilisant des modèles éprouvés et duplicables à l'ensemble des actions (SMEP par exemple).



By Scanné par Like tears in rain – Collection personnelle, Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=72804611>

4.2. Approche.

Disposer d'une stratégie fiable de reprise.



Définir des objectifs clairs à moyen/long terme avec des indicateurs de complétion/performance chiffrés et mesurables.

Séquencer et temporaliser chacun des jalons à respecter pour atteindre les objectifs fixés dans la phase précédente.

Préparer l'harmonisation des Standard Operation Procedures en fonction des évolutions à venir lors de la bascule.

Définir des plans de mitigation pour les cas non-conformes.



Prévoir des décisions d'urgence en cas de dépassement des limites d'intervention et des marges de manœuvre autorisées.

Budgéter les acquisitions d'équipements lourds et légers et prévoir les mesures d'approvisionnement accéléré (cf. partenaires).

Anticiper un plan d'armement en matière de ressources externes : interimaire, consultants, employés détachés, etc.

Favoriser l'adhésion des troupes en amont de l'opération.



Partager la séquence d'actions ainsi que les plannings "best/worst case" selon les différents cas d'usage anticipés.

Challenger les conventions de manœuvre pré-identifiées avec les parties prenantes partantes.

Co-construire des indicateurs et outils communs de suivi de performance des activités par îlots de compétences.

4.3. Livrable.

Type

Plan de Maintien d'Activité

Esprit

Capitalisant sur la cartographie des risques réalisée dans l'étape précédente, ce document simple d'utilisation présentera les moyens et actions à anticiper pour maintenir l'activité par processus métiers.

Structure

- » **Dispositif organisationnel de stabilisation**
(ex. équipage A/B, système d'astreinte, etc.).
- » **Mesures de préservation des fonctions clés**
(ex. nomination titulaire/suppléant, etc.).
- » **Solutions techniques de préservation**
(ex. achat de matériels, partenariat avec des loueurs, etc.).

4.4. Illustration.

Situation

Les mesures d'optimisation élémentaires mises en oeuvre ont révélées des freins internes au changement, en particulier de la part du CSE qui assurait une certaine pression sur plusieurs collaborateurs enclin à l'évolution positive. Cependant, les résultats financiers montraient un delta qui ne pouvaient pas être remis en cause et justifiaient de monter crescendo en intensité, sans pour autant dépasser le point de rupture identifié au fil des optimisations sommaires réalisées par le passé.

Mission

La mission consistait à segmenter chaque objectif défini en différents jalons et à séquencer ces jalons dans le temps. Pour chaque jalon, il était essentiel de définir les contraintes et les limites d'intervention, notamment budgétaires, techniques et réglementaires. Cette approche a permis d'assurer une progression structurée et contrôlée des mesures d'optimisation tout en respectant les contraintes identifiées.

Exécution

Le premier chantier a consisté à bâtir un plan d'action métier visant à optimiser la gestion des stocks, les processus de réapprovisionnement et les zones de distribution tout en maintenant 80% de l'activité. De cela déclinait un plan d'amélioration continue en matière de compétences du personnel, mais aussi de nouveaux partenariats locaux et l'identification de sites de repli.

Suite à cela, les responsabilités de chaque partie prenante ont été formalisées avec une matrice RACI, en particulier pour les Responsables d'exploitation et les Chefs d'équipe qui avaient besoin de disposer d'une vision claire de leur rôle sous forme "Réalisateur, Approbateur, Consulté et Informé". Cette matrice a été partagée dès sa construction de manière confidentielle aux quelques partisans de confiance pour s'assurer de sa cohérence avec les réalités de terrain.

La phase de bascule à venir étant particulièrement critique, il était nécessaire de la présenter de manière simple aux donneurs d'ordre. Dans ce cadre, un plan d'opération sous forme de frise chronologique a été présenté durant une réunion de briefing. Au-delà de la chronologie, chaque mesure de la partition a été présentée au travers d'un mode opératoire et des cas non-conformes associés, ce qui facilita la validation de chacun des points par les décideurs.

Place du Pilote

Pour éviter les ambiguïtés, il fut crucial de communiquer clairement les attentes, limites et marges de manœuvre à chaque étape clé avec toutes les parties prenantes. Il a également fallu aussi maintenir une flexibilité dans le calendrier et le budget, en acceptant qu'il y ait des imprévus et en identifiant avec attention les cas non-conformes. Enfin, valider les futurs objectifs avec les parties prenantes a assuré une compréhension commune et un engagement partagé.

5. PHASE 5 : BASCULE

“ La victoire appartient à
celui qui croit en elle le plus
longtemps. ”

Général George
S. Patton

5.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Cette phase revêt une forte importance stratégique car elle représente le moment où les tactiques et les décisions peuvent inverser le cours d'une opération militaire, affectant directement son résultat final.

La bataille de Stalingrad est un exemple où la bascule stratégique a été réussie car s'appuyant sur un système de communication performant et un suivi des avancées des troupes en continu, permettant aux Soviétiques d'exploiter les conditions hivernales pour renverser la situation contre les Allemands.

L'opération Market Garden est un exemple où la phase de bascule a quant à elle été mal orchestrée, avec des retards et des communications inefficaces compromettant la coordination des

troupes et conduisant à un échec du plan et une défaite stratégique.

Lors de cette phase, le militaire déroule le plan défini (préparation) en se concentrant sur le pilotage des opérations, la coordination, la communication et la remontée d'alertes. Cela garantit le déploiement de communications fiables et la redescente efficace des informations en continu aux troupes sur le terrain.



By Gerogij Zelma - www.katardat.org/marxuniv/2002-SUWW2/Images/images05-stalingrad.html, Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1120553>

5.2. Approche.

Saisir le momentum pour lancer l'initiative de renversement.



Valider les faiblesses des éléments récalcitrants et l'accord de la Direction pour y oeuvrer à fin d'action.

Intensifier la pression de manière maîtrisée pour déclencher à dessein l'atteinte du point de rupture.

Suivre un schéma d'alerte préparé en amont afin d'agir de manière "réflexe" dans les premiers instants.

Coordonner les actions en accord avec les Décideurs.



Identifier les parties prenantes devant intervenir selon chaque composante métier (ex. OPS, RH, commercial...).

Formaliser de manière quantifiable et factuelle des indicateurs de suivi ainsi que des frontières à ne pas franchir.

Proposer des rituels de partage d'informations (ex. sanctuariser des créneaux hebdomadaires de 30 minutes maximum).

Dérouter progressivement le plan établi et retenu.



Assurer une présence continue sur le terrain en vue de détecter tout "cas glissant" en passe de se produire.

S'assurer de manière constante du soutien des partisans préalablement identifiés par des initiatives de communication dédiées.

Veiller à ce que chaque acteur de la bascule reste dans son couloir de nage pour ne pas perturber l'action des autres.

5.3. Livrable.

Type

Comptes rendus hebdomadaires

Esprit

Ces documents ont pour objectif de rendre compte aux donneurs d'ordre de l'avancement de l'intervention et de permettre un pilotage au plus près en réportant en un même support l'ensemble des informations nécessaires au niveau micro.

Structure

Renseignements d'ambiance :

- » Faits marquants.
- » Points d'attention.
- » Problèmes rencontrés.

Avancement des travaux :

- » Tâches réalisées.
- » Prochaines actions.

Décisions :

- » Prises.
- » À prendre.

Prochains jalons :

- » Jalon | Échéance.
- » Jalon | Échéance.

5.4. Illustration.

Situation

Après avoir entrepris quelques mesures d'amélioration élémentaires par petite touche en évitant de brusquer les récalcitrants, le temps était venu d'assainir en profondeur la situation en marquant un "avant / après". Pour réaliser une bascule en bonne et due forme, ont préalablement été identifiés les profils disposés à mettre en mouvement et suivre la dynamique ainsi que les mesures phares allant provoquer une rupture chez les récalcitrants dont le site pourrait se séparer.

Mission

Le consigne du Pilote se résumait en une phrase : "rester sur la ligne de crête". La bascule est une phase éprouvante car elle vise et revient à destabiliser l'organisation tout en sécurisant l'opérationnel et ce, dans l'objectif de donner une nouvelle impulsion aux activités du site. Pour ce faire, le plan préparé a été déroulé comme approuvé par les donneurs d'ordre, en respectant les marges de manœuvre concédées et en validant toute décision à prendre hors scope.

Exécution

Dans un premier temps, les actions ont été priorisées afin de se focaliser sur l'essentiel : maintenir 80% de l'activité malgré la situation d'urgence provoquée. Pour ce faire, les quarts (shifts) ont été fictivement découpés en 3 temps forts pour lesquels les actions à mettre en oeuvre étaient ajustées en anticipation, mais aussi en réaction face aux différents imprévus. De la même manière, les messages entrants ont été traités en priorité par quart afin de ne pas sombrer dans le superflu.

En parallèle, le Pilote avait pour responsabilité de traiter les doléances dans un "espace d'écoute et de soutien". En effet, la bascule opérée a naturellement généré des irritants, en particulier chez les récalcitrants, et dont les impacts à moyen-long terme n'étaient pas à sous-estimer. Il était donc fondamental que le Pilote marque le fait qu'il restait disponible afin de limiter les retours de flamme (ex. répondre à un salarié indiquant des signes avant-coureurs de "burnout spontané").

Malgré la minutie de la préparation effectuée et les cas non-conformes identifiés en amont, tout militaire se rejoint sur le fait que "C'est le terrain qui commande". Dans ce cadre, le Pilote devait jouer le Chef d'orchestre sans partition en ajustant le dispositif en temps réel. Pour ce faire, une approche structurée a été adoptée afin qu'elle soit la plus lisible à chaque strate de la hiérarchie du site et ce, quel que soit le background des collaborateurs : "Plan > Do > Check > React".

Place du Pilote

Pour préserver les ressources, il fut essentiel de mettre en place des rotations afin de favoriser le repos et la récupération. Il fut également crucial de veiller à maintenir une présence et un soutien permanents avec les acteurs partisans sur le terrain. Par ailleurs, une attention particulière a été portée aux collaborateurs les plus enclins et volontaires, en les positionnant comme relais influents. Cette stratégie a permis de légitimer indirectement le changement auprès des plus réticents.

6. PHASE 6 : CONSOLIDATION

“

*Le succès est combien de
fois vous pouvez passer
d'un échec à un autre sans
perdre votre enthousiasme*

”

George S. Patton

6.1. Introduction.

Un peu d'histoire

La phase de consolidation est stratégique car elle sécurise les gains récents (et planifiés), renforce les positions conquises et prépare les troupes à affronter les contre-attaques, assurant ainsi la stabilité gagnée jusqu'alors et la progression tactique.

D'une part, la bataille de Verdun est un exemple où l'action opérationnelle des positions défensives françaises (notamment la continuité du suivi des mouvements des troupes allemandes) a été réussie, stabilisant le front et préparant des contre-attaques efficaces.

D'autre part, l'opération Market Garden (septembre 1944) est un exemple où l'action opérationnelle (notamment aéroportée) visant à consolider

des gains initiaux a échoué, permettant aux forces allemandes de reprendre des positions stratégiques.

Pour réussir cette consolidation, un militaire sécurise rapidement les positions, renforce les défenses et déploie les ressources humaines nécessaires à la sécurité de ces positions (patrouilles de sécurité, maintien de réserves mobiles prêtes à intervenir au pied levé...).



By Collection DocAnciens/docpix.fr - www.docpix.fr, Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=45603415>

6.2. Approche.

Stabiliser la situation et le théâtre d'opération.



Désigner des responsables ainsi que leurs suppléants pour chaque niveau d'objectif fixé lors de la phase de bascule.

Réaliser des entrevues individuelles avec chaque collaborateur du site (en déléguant une partie au middle-management).

Valider en face à face que chaque partie prenante est bien alignée avec les missions précises qui lui incombent.

Renforcer les gains et les positions conquises.



S'assurer de la clarté des procédures déployées, de leur partage et de leur parfaite compréhension par les différents acteurs.

Analyser les remontées terrain par catégorie d'acteurs impactés pour réévaluer les besoins (ex. effectifs et équipements).

Communiquer sur les bonnes pratiques déployées et à fort impact opérationnel pour légitimer leur pérennisation.

Anticiper les cas non-conformes et glissements.



Définir des rendez-vous périodiques ritualisés avec les titulaires et suppléants pour prendre le pouls du terrain.

Valoriser les parties prenantes en les rendant actrices de l'amélioration continue des process et du dispositif.

Sécuriser des marges de manoeuvre budgétaire et calendaire pour encaisser les potentiels imprévus.

6.3. Livrable.

Type

Playbook des activités

Esprit

Ce document a pour but de consolider de manière macro l'ensemble des processus (matériels et immatériels) régissant le bon fonctionnement du site.

Structure

Organigramme des fonctions clés :

- » Missions majeures.
- » Liens de collaboration entre chaque service.

Cartographies des parties prenantes extérieures :

- » Clients, fournisseurs et sous-traitants.
- » Autorités, municipalités, forces de l'ordre, assureur, banque...

Standard Operating Procedures :

- » Sanctuarisation des activités par service.
- » Listing des procédures par type de service.

6.4. Illustration.

Situation

Une bascule impactante a été entreprise, ce qui a généré quelques remous : augmentation des arrêts de travail, sollicitation de l'inspection du travail, pression des partenaires sociaux au niveau groupe... Cependant, les performances du site ont progressivement augmenté et ce, au même rythme que le plaisir des collaborateurs partisans. Il fallait donc s'assurer que les gains obtenus soient pérennes en figeant la nouvelle culture de travail et les modus operandi qui en découlent.

Mission

Tout système n'étant jamais parfait, le Pilote avait suite à la phase de bascule pour objectif de veiller à la parfaite maîtrise des points sur lesquels capitaliser ainsi que des axes d'amélioration. Pour ce faire, différentes instances et outils de pilotage ont dû être mis en oeuvre, permettant ainsi une communication montante et descendante optimale dépassant le cadre émotionnel des équipes qui ont été mises à rude épreuve durant la bascule.

Exécution

Le gros de la tempête de la bascule étant passé, le Pilote a mis en place des Commissions de suivi pour finaliser en temps de paix le traitement des dossiers "espace d'écoute et de soutien". Pour ce faire, les différentes instances concourantes (ex. RH, CSE, juridique...) ont été réunies pour s'assurer de la prise en compte de l'intégralité des doléances. Un protocole dédié a été déployé pour éviter tout effet de bord : invitation à J-7, ordre du jour, nomination d'un greffier, envoi d'un PV à l'issue...

Dans une activité logistique pouvant parfois crouler sous les datas, le Pilote a identifié par service 3 indicateurs de performance simples afin que l'ensemble des acteurs puissent s'assurer que les objectifs d'évaluation sont en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise. Au-delà de ces chiffres, des Comités de pilotage hebdomadaires ont été mis en place de manière ritualisée, permettant de responsabiliser les Chefs de service et détecter au plus tôt les signaux faibles.

Afin de repartir sur des bases saines, l'ensemble des middle-managers a été réuni par service afin de mettre en commun les bonnes pratiques. S'en sont suivis 4 ateliers de co-construction (Réflexion, Production, Ajustements & Validation) visant à uniformiser les pratiques autour de procédures opérationnelles standardisées remportant l'adhésion de tous. Chaque atelier étant mené par un middle-manager "leader", avec le Pilote en support afin de challenger les idées.

Place du Pilote

La clé du succès a résidé dans le fait de maintenir constamment, voire de rétablir, une communication honnête et sereine à tous les niveaux. En écoutant attentivement les propositions, le personnel s'est retrouvé en position de confiance et d'ouverture d'esprit, favorisant ainsi le changement. Grâce à une disponibilité et un lien direct avec les managers de proximité, s'est infusé un climat de clarté et transparence, unissant tous les collaborateurs autour d'une mission commune.

7. PHASE 7 : TRANSITION

“

*Le succès n'est pas final,
l'échec n'est pas fatal : c'est
le courage de continuer qui
compte*

”

Winston
Churchill

7.1. Introduction.

Un peu d'histoire

La phase de transition est capitale post-victoire car elle permet de pérenniser les actions effectuées auprès des responsables (autres corps d'armées, gouvernements, civils...) et d'anticiper les potentiels ajustements stratégiques ou tactiques, renforçant ainsi l'initiative opérationnelle et la flexibilité terrain.

L'opération Desert Storm en 1991 est un exemple de transition réussie, où les forces alliées ont pivoté efficacement vers une offensive terrestre après une campagne aérienne, conduisant à une victoire rapide.

Connue de tous, l'invasion de l'Irak en 2003 est à l'inverse un exemple où la phase de transition et de

pivot a été mal gérée, menant à une instabilité prolongée pour les populations locales malgré la victoire initiale.

Pour réussir la transition, un militaire planifie soigneusement les opérations post-victoire, surveille les réactions adverses, s'adapte rapidement, maintient une communication efficace entre les unités et s'assure de la bonne prise de relais des responsables post-opérations.



By US Air Force – Source, Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2782935>

7.2. Approche.

Documenter le projet de reprise de site.



Formaliser les raisons de l'intervention du pilote, les objectifs à remplir et l'approche utilisée par phase.

Lister les points de friction rencontrés, le degré d'anticipation de ces derniers au démarrage et les plans de mitigation définis.

Répertorier les actions opérationnelles menées et les premiers gains à court-terme identifiés et quantifiés.

S'assurer de l'adhésion pérenne de l'ensemble des acteurs.



Réaliser une enquête anonyme (ex. sondage en ligne) sur l'appréciation du nouveau climat de travail et d'exigence.

Etablir un calendrier d'inspection de chaque branche métier adossé à des objectifs mesurables à atteindre progressivement.

Conseiller le middle-management sur la façon de recadrer de manière constructive et maintenir la satisfaction des employés.

Capitaliser sur les succès pour repousser les limites.



Proposer des outils simples visant à pérenniser l'évaluation continue de l'efficacité opérationnelle et la qualité des services..

Mettre en place des programmes de reconnaissance visant à récompenser/motiver les employés pour leurs performances .

Créer un canal de communication anonymisé de "lanceur d'alerte" afin de prévenir tout nouveau dysfonctionnement.

7.3. Livrable.

Type

Dossier de passation

Esprit

Ce document vise à documenter l'historique du projet de reprise afin qu'il puisse être utilisé au besoin mais aussi à présenter simplement le nouveau dispositif et les points à contrôler à court, moyen et long terme.

Structure

Chronologie de la reprise de site :

- » Périodes et phases clés.
- » Événements endogènes.
- » Événements exogènes.

Lettre de mission des fonctions clés :

- » Rattachement hiérarchique.
- » Périmètre de responsabilités.
- » Indicateurs de performance.
- » Interlocuteurs au quotidien.

Plan de vigilance à 6 mois :

- » Dossiers en cours de traitement.
- » Échéances majeures à venir.

7.4. Illustration.

Situation

Ce projet de reprise a été une aventure collective impliquant l'ensemble des parties prenantes mais force est de constater qu'il était fortement porté et incarné par le Pilote de la transition, notamment en termes de gestion de la conduite du changement. A l'aune de la fin de l'intervention du pilote et après avoir formalisé un Playbook des activités macro, les équipes se tiennent prêtes à prendre le relais en complète autonomie pour devenir à leurs tour les acteurs et porteurs de ce nouveau modèle.

Mission

Afin de garantir une transition fluide tout en assurant le niveau d'activité du site, le Pilote a transféré aux parties prenantes internes les responsabilités qui lui incombait pour garantir la pérennité des évolutions mises en place. De plus, le Pilote s'est définitivement assuré de la bonne compréhension de l'ensemble des procédures et des rôles et responsabilités de chacun dans le nouveau modèle pour contribuer à une performance soutenue à long terme et sans discontinuités.

Exécution

Dans le même esprit que lors des phases d'observation et d'immersion, le Pilote a changé de posture : de l'action au contrôleur qualité. Ainsi, par le biais d'échanges informels et de "vis-ma-vie", le Pilote a veillé à ce que les équipes internes maîtrisent bien les procédures et les mettent naturellement en oeuvre. Malgré la consolidation réalisée, il est nécessaire de rester vigilant vis-à-vis du mode opératoire mis en place et de son maintien continu en condition opérationnelle.

Après que le Pilote a pris le lead sur l'animation des Comités de pilotage, la main a été laissée aux Chefs de service afin qu'ils s'approprient les sujets. Le Pilote a alors pris le rôle d'un Mentor félicitant et aidant les middle-managers à gagner en épaisseur sur le plan du leadership. L'objectif étant que les protagonistes s'approprient leur rôle de courroie de transmission entre les équipes de terrain et les organes de direction.

Un séminaire de passation a été organisé d'abord en interne pour que les acteurs allant prendre le relais sur la Direction du site puissent avoir le maximum de renseignements d'ambiance en plus du dossier qui a été livré. En complément, des réunions de transition ont été réalisées avec les parties prenantes externes pour présenter les résultats de la reprise, partager les ressentis de chacun et introduire les décideurs allant prendre le relai.

Place du Pilote

Il fut essentiel de rester flexible et prêt à ajuster le modèle en fonction des besoins et des retours afin que les personnes impactées en fassent de même lorsqu'elles s'approprieront progressivement le lead sur les différents sujets. Afin que s'assure que les protagonistes soient bien acteurs du futur, il a fallu veiller à projeter les troupes vers de nouveaux objectifs, ce qui a favorisé l'engagement et la responsabilité collective.

8. OUVERTURE.

8.1. Pour aller plus loin.

Les projets de transformation dans l'environnement logistique nécessitent une planification méthodique ainsi qu'un "battle rythm" structuré. Ainsi, une approche cadrée et inspirée du monde militaire permet de rassurer l'ensemble des parties prenantes quant à la conduite des opérations : Donneur d'ordre, Pilote, Equipes internes, Clients, etc.

Dans ce cadre, ce roadbook vise à donner des premières indications tirées du retour d'expérience de *Task Force Logistics*. À noter qu'il ne s'agit que de recommandations et comme beaucoup de militaires se le rappellent tous les jours en mission : "c'est le terrain qui commande".



8.2. À propos.

Spécialisé sur les profils “ex-militaires”, le cabinet [Pépité.] accompagne depuis sa création en 2021 des groupes comme *GXO*, *Mondial Relay*, *Kuehne+Nagel*, *Coursier.fr*, *Transdev* ou encore *Sterne* pour des recrutements en CDI de :

- » **Directeurs de site ;**
- » **Responsables d'exploitation ;**
- » **Responsable Customer Success ;**
- » **Chefs d'équipe ;**
- » **Etc.**

Fruit de ces succès, le cabinet a créé en 2023 [Task Force Logistics.]. Dans le monde des Armées, et notamment dans les Forces Spéciales, les task forces désignent des unités choisies et organisées pour remplir un objectif stratégique précis.

[Task Force Logistics.] a pour vocation de répondre aux missions les plus critiques grâce une équipe de Consultants et Managers de transition, agiles et projetables sous faible préavis pour des actions commandos de plusieurs semaines/mois sur tout le territoire.

Cette équipe est composée de spécialistes *plug'n'play* qui, après une première carrière de cadres au sein des Armées, se sont en entreprises aguerris aux défis des secteurs de la logistique, du transport et de la livraison.

2021

Création du cabinet [Pépité.]

2023

Création du service [Task Force Logistics.]

+50 Managers
de transition spécialisés

Des missions sur l'ensemble du territoire français et à l'étranger

8.3. Missions & Références

Les services de la Task Force Logistics s'articulent autour des 3 briques suivantes :

Conseil opérationnel

- » Audit d'organisation
- » Diagnostic de performance
- » Intelligence stratégique

Management de transition

- » Soutien lors de démarrage
- » Renfort de la direction
- » Appui lors de pic d'activité

Gestion de projet

- » Création/Transfert de site
- » Refonte de processus
- » Déploiement de technologies

POUR EN
SAVOIR PLUS.



Scannez

ou

Rendez-vous sur :

 www.taskforcelogistics.fr

Pour des questions de confidentialité quant aux missions confiées, les noms des partenaires au profit desquels nous intervenons n'ont pas vocation à être rendus publics.

Les clients de la Task Force Logistics sont majoritairement de trois types :



Prestataires opérant
pour le compte d'autrui



Entreprises du commerce
et de la distribution



Groupes industriels et
branches "production"



Une unité d'élite pour
des Opérations Spéciales
en logistique.

 www.taskforcelogistics.fr

 bonjour@taskforcelogistics.fr

Task Force Logistics, une marque du cabinet [Pépite.]
Siège social : 231 rue Saint Honoré, 75001 Paris