[Roadbook.]

TRANSFERT & DÉMÉNAGEMENT DE SITE LOGISTIQUE

TASK FORCE LOGISTICS.

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

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 4

1. Cadrage du périmètre Page 12

2. Orientations et budgétisations Page 16

3. Rédaction des cahiers des charges Page 20

4. Challenge des devis proposés Page 24

5. Supervision des chantiers Page 28

6. Lancement des activités Page 32

7. Fermeture de l'ancien site Page 36

8. Ouverture Page 40

TASK FORCE LOGISTICS.

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 [Pépite.] 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 performent 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.

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.

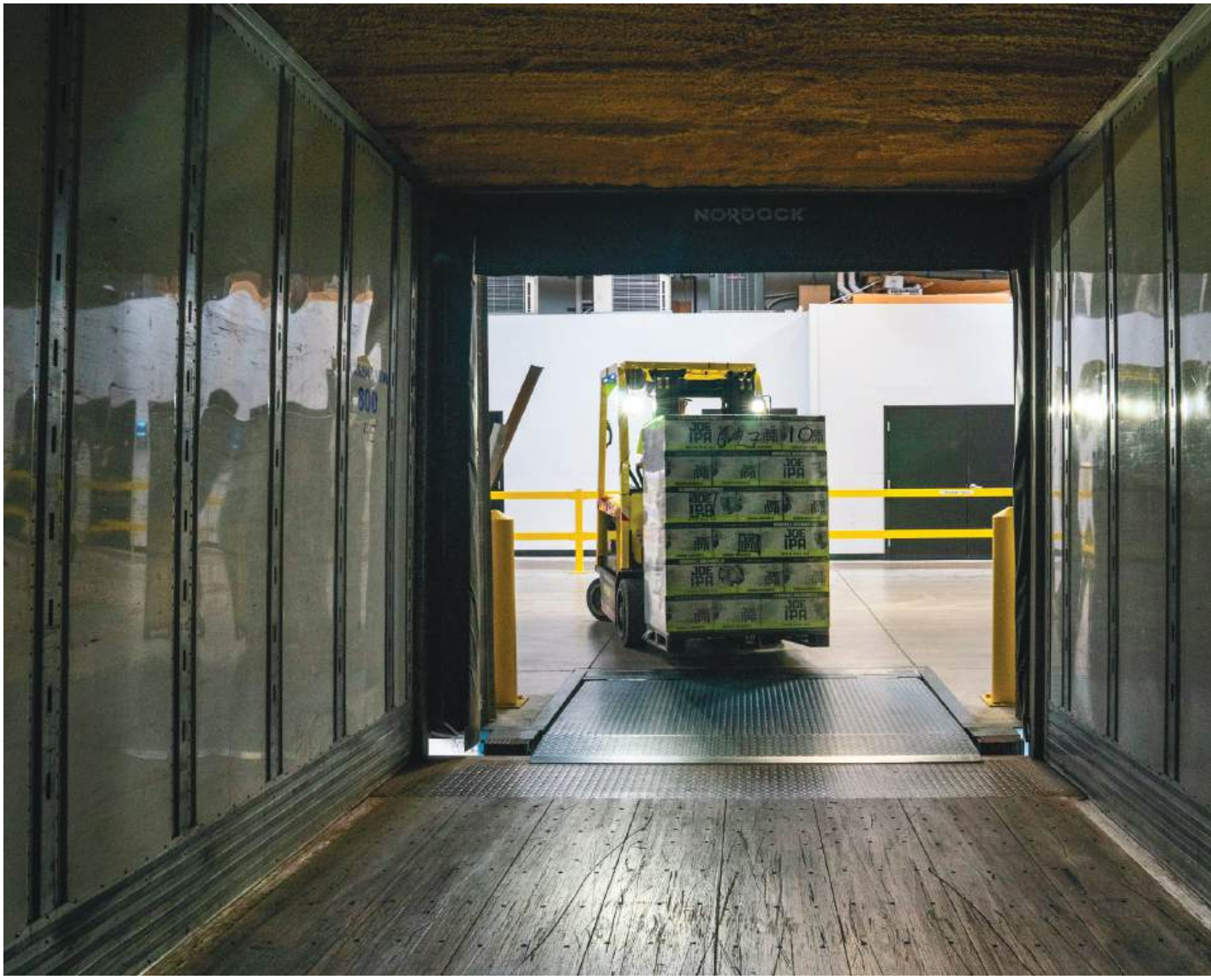
LEXIQUE.

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.

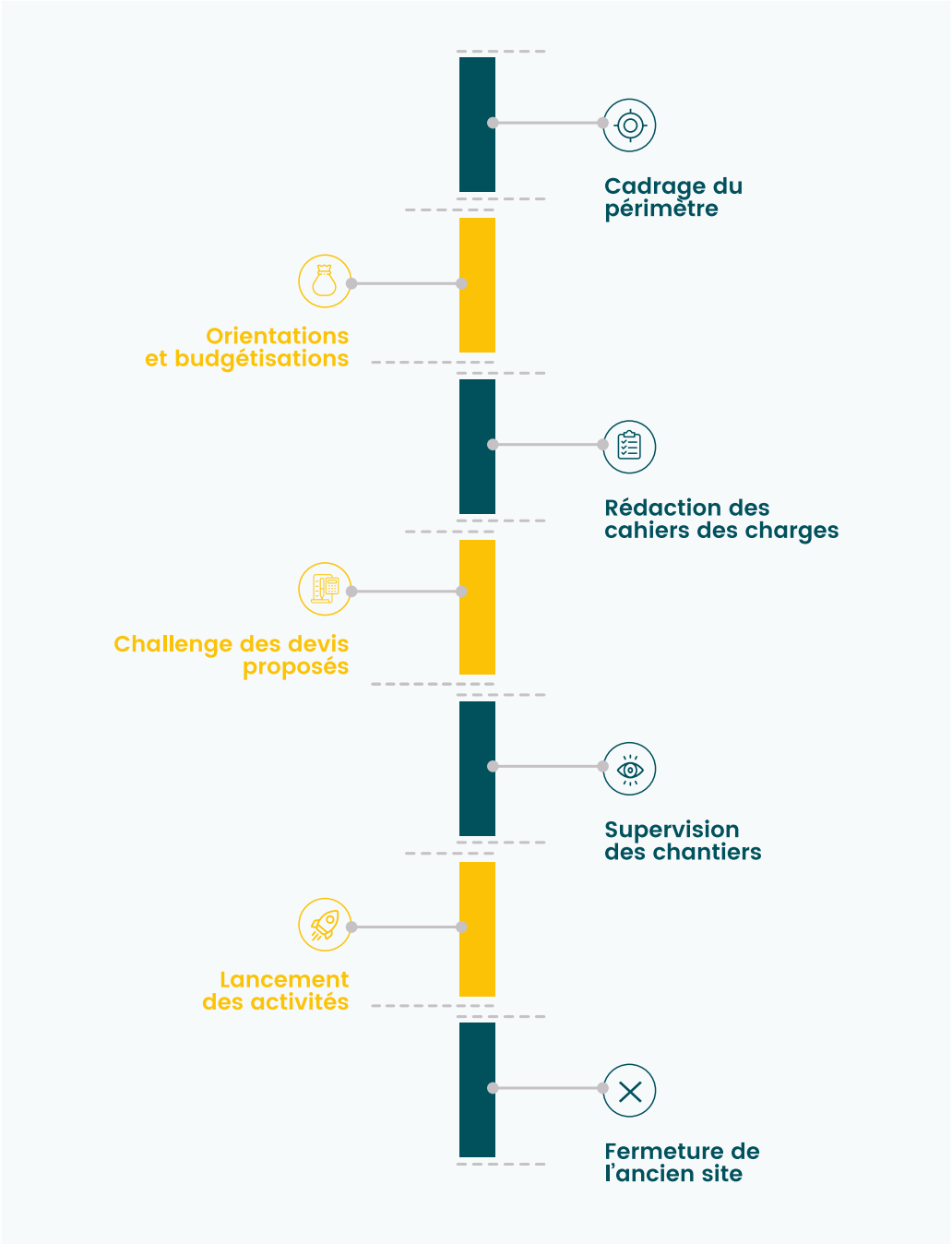
Est ensuite présentée une démarche structurée autour d'objectifs à atteindre par les protagonistes et d'actions majeures à réaliser pour y parvenir (ainsi qu'un exemple de livrable type).

Enfin, un exemple valant bien mieux qu'un long discours, cette démarche sera illustrée par un cas pratique pour chaque phase, mise en oeuvre 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.

L'approche élaborée par la Task Force Logistics pour un projet de Transfert & Déménagement de site logistique : 7 phases distinctes et chronologiques garantissant une prise en compte de l'ensemble des besoins du site logistique



1. CADRAGE DU PÉRIMÈTRE

Les amateurs parlent de tactiques tandis que les professionnels discutent logistique.

Napoléon Bonaparte

1.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors du Débarquement de Normandie en 1944, le succès n'a pas uniquement reposé sur la puissance de feu, mais sur un cadrage rigoureux des zones de débarquement. Chaque plage a été attribuée à une force spécifique avec un objectif clair, évitant les interférences et assurant une progression coordonnée.

Durant la campagne d'Égypte de Bonaparte (1798), l'absence de cadrage précis entre les objectifs militaires, scientifiques et politiques a provoqué des frictions internes. Faute de périmètre défini, les missions des différents corps expéditionnaires se sont chevauchées, nuisant à l'efficacité d'ensemble.

Lors de l'opération Serval au Mali (2013), le cadrage initial s'est révélé fondamental pour établir une frontière claire entre les responsabilités françaises, maliennes et onusiennes. Ce travail préparatoire a permis de concentrer les efforts sur des zones prioritaires et d'éviter un épuisement des ressources.

Pendant la guerre du Golfe (1991), l'opération Desert Shield a reposé sur un cadrage territorial et fonctionnel strict : délimitation des zones de responsabilité, coordination entre forces alliées, et hiérarchisation des priorités. Une clarté initiale qui a garanti une mise en action cohérente et rapide.

By Müller, P. George, dessinateur-lithographe - https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=132559399

1.2. Approche.

Définir un périmètre fonctionnel clair et partagé.

- Dresser un inventaire précis des flux, activités, stocks et dépendances entre les fonctions à transférer.
- Identifier les interfaces critiques avec d'autres sites, fonctions centrales ou partenaires externes.
- Clarifier les zones d'ombre ou points de vigilance soulevés par les parties prenantes internes.

Fixer les limites spatiales, temporelles et techniques du projet.

- Délimiter le périmètre géographique et les volumes concernés par le transfert ou le déménagement.
- Définir une temporalité macro des étapes clés du projet (jalons, rythmes, zones tampon, etc.).
- Recenser les contraintes légales, contractuelles, ou normatives pouvant affecter le périmètre.

Sécuriser un consensus sur les exclusions et priorités.

- Formaliser ce qui ne fait pas partie du périmètre à cette étape du projet (hors scope).
- Prioriser les entités, matériels, zones ou processus critiques pour l'activité à court terme.
- Valider avec les directions concernées les arbitrages de périmètre et les dépendances associées.

1.3. Livrable.

Type

Note de cadrage du périmètre.

Esprit

Document formalisant les contours du projet, ses exclusions et points critiques à stabiliser avant toute planification.

Structure

Délimitation du périmètre fonctionnel :
- Activités et flux concernés par le transfert.
- Processus métiers impactés ou préservés.
- Interfaces internes et externes identifiées.

Contours géographiques et temporels :
- Sites impliqués dans le projet de transfert.
- Découpage prévisionnel du planning projet.
- Échéances critiques et délais contraints.

Points sensibles à stabiliser d'urgence :
- Zones de flou ou périmètres en discussion.
- Éléments exclus du champ de la mission.
- Risques identifiés liés au cadrage initial.

1.4. Illustration.

Situation

À la suite d'une réorganisation stratégique, un acteur de la distribution décida de regrouper deux sites régionaux sur un nouveau site centralisé. Le risque identifié : que chaque direction locale pousse ses propres priorités sans concertation, générant flou, tensions et décisions hâtives avant même d'avoir cerné les contours du projet réel.

Mission

Le Pilote a entrepris de clarifier en amont les fonctions logistiques, techniques et RH impactées, tout en cartographiant précisément ce qui devait être transféré, démantelé ou maintenu. L'objectif était de poser des fondations robustes, validées collectivement, afin d'éviter les modifications de cap coûteuses en phase exécution.

Exécution

Dès la première semaine, le Pilote a rassemblé les responsables des deux entrepôts en atelier croisé pour faire émerger les attentes, les craintes et les exigences opérationnelles. Ce travail a mis en lumière plusieurs incompatibilités organisationnelles jusque-là ignorées.

Il a ensuite consolidé les flux critiques sur un seul schéma fonctionnel, en distinguant les flux "vital business" et les flux "réaffectables", permettant d'éclairer les arbitrages de périmètre.

Enfin, une boucle de validation rapide avec les directions Supply, IT et Sécurité a permis de sceller les décisions sur ce qui serait intégré au projet dès le début, ce qui resterait hors scope, et les conditions de faisabilité associées.

Place du Pilote

Le Pilote s'est placé comme facilitateur méthodique, garant de la rigueur sans posture autoritaire. Il a posé un cadre clair, animé les échanges avec neutralité, et challengé sans imposer. Son ADN militaire l'a aidé à formaliser vite et bien, en apportant une sérénité utile face aux tensions inter-directions.

2. ORIENTATIONS ET BUDGÉTISATIONS

Une armée sans approvisionnement n'est qu'une foule armée.

Général Nathaniel Greene

2.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Avant la campagne d'Italie (1796), Bonaparte a consacré plusieurs semaines à étudier la logistique de ses troupes, les ressources disponibles et les itinéraires d'approvisionnement. Cette orientation stratégique initiale, budgétée à la livre près, lui a permis d'avancer vite, fort et sans rupture de flux.

Pendant la guerre de Crimée (1853-1856), les Alliés ont sous-estimé les coûts d'une campagne prolongée. Sans budget anticipé pour le transport maritime et les soins médicaux, leurs troupes ont subi des pertes logistiques majeures. L'absence de chiffrage initial a exposé toute l'opération à l'échec.

Au cours de l'opération Overlord, chaque unité bénéficiait d'un budget fonctionnel détaillé, associé à un volume de ressources défini. Ce découpage anticipé a permis d'éviter les doubles affectations et les tensions inutiles. L'efficacité logistique s'est construite sur une maîtrise totale des moyens.

En Afghanistan, les États-Unis ont rapidement dû réviser les orientations budgétaires initiales, faute d'avoir anticipé la complexité des interactions avec les acteurs civils. Cette erreur d'appréciation a mis en lumière qu'un cadrage sans orientation chiffrée concrète peut coûter très cher à moyen terme.

By Édouard Detaille - https://www.photo.rmn.fr/archive/06-513472-2C6NU0B18QP8.html, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=70519393

2.2. Approche.

Définir les grandes orientations stratégiques du projet.

- Formaliser les scénarios de transfert possibles selon les contraintes, risques et délais projetés.
- Distinguer les options progressives (par vagues) des options en rupture (bascule instantanée).
- Présenter les hypothèses clés retenues pour orienter la suite du projet et cadrer les chiffrages.

Élaborer un budget prévisionnel réaliste et évolutif.

- Identifier l'ensemble des postes budgétaires liés au transfert (travaux, remise en état du site initial, matériel, RH, IT, etc.).
- Appliquer une logique de coûts complets incluant les imprévus, amortissements et délais cachés.
- Construire un budget modulaire, associé à des enveloppes de revalorisation en cas d'aléas.

Déterminer le modèle de gouvernance et les responsabilités.

- Préciser qui décide de quoi, avec quelles marges de manœuvre et selon quelle logique d'arbitrage.
- Définir un calendrier de revue budgétaire synchronisé avec les points d'avancement projet.
- Garantir la traçabilité des arbitrages par un formalisme militaire : ordre de mission et fiche de décision.

2.3. Livrable.

Type

Dossier d'orientation et budget initial.

Esprit

Document servant de boussole stratégique et financière, posant les hypothèses et la gouvernance du projet.

Structure

Définition des scénarios de transfert :
- Scénario progressif par vagues successives.
- Scénario de bascule complète en rupture.
- Scénario mixte avec phases d'hybridation.

Élaboration du budget prévisionnel :
- Postes budgétaires principaux par domaine.
- Hypothèses et marges d'aléas budgétaires.
- Répartition des enveloppes par séquence.

Modèle de gouvernance du projet :
- Rôles, responsabilités et délégation.
- Modalités de validation budgétaire.
- Instances de pilotage et reporting prévu.

2.4. Illustration.

Situation

Une entreprise de e-commerce a décidé de fermer trois sites pour en ouvrir un seul, plus automatisé, au centre du territoire. L'enjeu : déterminer comment transférer en maîtrisant les coûts, éviter les doublons d'investissement, et cadrer les risques. Aucune vision claire n'existant sur les modèles envisageables.

Mission

Le Pilote s'est donné pour mission de proposer trois scénarios opérationnels chiffrés, adaptés à la saisonnalité et aux contraintes RH. Il a également dû construire une proposition de budget initial, incluant tous les postes critiques, ainsi qu'un modèle de gouvernance projet sécurisé et formel.

Exécution

Le Pilote a d'abord conduit une série d'entretiens avec les métiers clés pour capter les contraintes métiers et identifier les leviers d'optimisation budgétaire. Il a ensuite formalisé trois trajectoires projet : un modèle "progressif", un modèle "bascule totale" et un modèle "mixte", chacun associé à un chiffrage précis.

Les coûts ont été intégrés dans un modèle d'analyse complet prenant en compte CAPEX, OPEX, enveloppes d'urgence, revalorisations contractuelles, risques assurantiels et coûts de transition RH.

Enfin, il a proposé un schéma de gouvernance inspiré des structures de commandement militaire, avec rôles, responsabilités, boucles de validation et un tableau de suivi budgétaire partagé hebdomadairement avec les sponsors.

Place du Pilote

Le Pilote a adopté une posture de planificateur stratégique, posant les bonnes questions tôt pour éviter les erreurs coûteuses plus tard. Il a su faire preuve de rigueur financière et d'intelligence contextuelle pour que le budget serve la manœuvre, et non l'inverse. Son autorité calme a crédibilisé les hypothèses.

3. RÉDACTION DES CAHIERS DES CHARGES

Une opération militaire ne vaut rien sans une base logistique solide.

Maréchal Montgomery

3.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors du pont aérien de Berlin (1948), la réussite de la mission logistique n'a tenu qu'à une coordination millimétrée entre les alliés. Pour y parvenir, chaque composante – avions, créneaux horaires, bases – fut contractualisée avec des cahiers des charges d'une précision quasi militaire.

Pendant la guerre du Vietnam, l'absence d'uniformisation des matériels entre alliés américains et sud-vietnamiens a gravement nui à l'efficacité logistique. L'incohérence des besoins exprimés et la mauvaise formalisation des requis ont contribué à une chaîne d'approvisionnement chaotique.

L'opération Daguet (1991) s'est illustrée par une forte anticipation des besoins en matériel et infrastructures. Chaque fournisseur étant engagé sur la base de documents contractuels clairs, détaillant exigences, normes, délais, modalités de livraison et responsabilités – un modèle de rigueur procédurale.

Au sein des troupes de Napoléon, les cahiers des charges des intendances incluaient déjà des précisions sur les rations, les temps de déplacement et les types de chevaux requis par mission. Cette exigence documentaire garantissait la performance en campagne comme en logistique.

By Henry Ries / USAF - Library of Congress, "Berlin "Airlift" of 1948-1949 broke through Soviet blockade of the city by non-stop supply shipments to beleaguered garrisons and 2 1/4 million civilian population of West Berlin", CPH: 3c36389 [1], Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=4559179

3.2. Approche.

Structurer les besoins fonctionnels de manière exploitable.

- Recueillir les exigences opérationnelles exprimées par les métiers concernés par le déménagement.
- Distinguer les besoins obligatoires, fortement souhaitables ou optionnels selon leur criticité métier.
- Hiérarchiser les exigences et les traduire en termes clairs, mesurables et techniquement cadrés.

Formaliser les exigences techniques et d'infrastructure.

- Décrire précisément les attentes en matière de bâtiments, réseaux, sécurité, équipements et flux.
- S'appuyer sur les standards internes ou réglementaires pour fixer les niveaux d'exigence attendus.
- Intégrer les prérequis d'interopérabilité entre outils, sites ou partenaires dès la rédaction initiale.

Encadrer les modalités de mise en œuvre et de contrôle.

- Définir les conditions de réalisation attendues : délais, jalons, pénalités, niveaux de service.
- Inclure les critères de contrôle, les KPI de suivi et les méthodes de réception en phase finale.
- Prévoir un plan de validation progressive pour éviter les erreurs détectées trop tardivement.

3.3. Livrable.

Type

Cahier des charges fonctionnel et technique.

Esprit

Document pivot traduisant les attentes métier en spécifications contractuelles vérifiables et opposables.

Structure

Formalisation des besoins fonctionnels :
- Besoins métiers par zone et processus.
- Niveaux d'exigence et priorités critiques.
- Contraintes réglementaires à respecter.

Spécifications techniques de conception :
- Infrastructures, réseaux et équipements.
- Prérequis d'intégration IT et sécurité.
- Normes de qualité et conditions terrain.

Conditions d'exécution et de réception :
- Jalons de livraison et pénalités prévues.
- Méthodes de vérification et de test.
- Critères d'acceptation et validations.

3.4. Illustration.

Situation

Dans le cadre d'un projet de transfert multi-sites, un grand acteur du retail a lancé un appel d'offres pour externaliser la gestion de son nouvel entrepôt. Plusieurs partenaires potentiels ont demandé à recevoir un cahier des charges clair, mais les équipes internes étaient dans l'incapacité de le produire.

Mission

Le Pilote s'est fixé pour mission de construire, en moins de trois semaines, un cahier des charges structuré, opposable, et centré sur la performance opérationnelle. Il devait concilier les besoins internes et les contraintes du marché, tout en restant compréhensible pour des prestataires externes.

Exécution

Le Pilote a tout d'abord animé une série de mini-ateliers thématiques pour recenser les besoins réels de chaque service : réception, stockage, préparation, IT, sécurité, RH. Ces échanges ont permis de faire émerger des exigences implicites non exprimées jusque-là.

Il a ensuite structuré les attendus en blocs fonctionnels et techniques, chacun assorti d'un niveau d'exigence. Le langage employé a été adapté pour garantir une lecture fluide par les acheteurs, les prestataires et les chefs de projet, tout en restant juridiquement robuste.

Enfin, chaque exigence a été associée à une méthode de vérification, un niveau de priorité et une clause de responsabilité. Le document final comportait ainsi un tableau de synthèse pour les offres, facilitant la comparaison objective et la sélection rapide des partenaires.

Place du Pilote

Le Pilote s'est positionné comme traducteur entre opérationnels, acheteurs et techniques. Son approche méthodique, inspirée de la doctrine militaire de formalisation claire des ordres, a permis de lever les ambiguïtés, d'impliquer les équipes, et de sécuriser l'aval juridique du document.

4. CHALLENGE DES DEVIS PROPOSÉS

Pour vaincre, il faut plus que des armes : il faut des routes, des vivres et des munitions.

Maréchal Ferdinand Foch

4.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors de l'expédition en Russie de 1812, Napoléon a dû composer avec des fournisseurs privés chargés du ravitaillement. En acceptant trop rapidement certains contrats sans les challenger, l'armée française s'est retrouvée avec des ressources inadaptées, en retard, et hors de prix. Une négligence fatale.

Pendant la guerre de Sécession, l'Union américaine a instauré un système strict de mise en concurrence des fournisseurs d'armement. Ce dispositif, basé sur des devis détaillés et audités, a permis de contenir les coûts tout en garantissant la qualité, assurant ainsi une supériorité industrielle décisive.

En Irak (2003), plusieurs scandales ont éclaté sur des marchés publics mal encadrés. L'absence de comparaisons critiques des offres a conduit à des surcoûts massifs et à des prestations sous-qualitatives. Ce manquement a illustré la nécessité de confronter systématiquement les devis à une analyse rigoureuse.

Lors du réarmement français des années 1930, les choix industriels ont été fondés sur une mise en concurrence méthodique des fournisseurs via des grilles techniques et financières. Cette rigueur a permis à certaines filières, comme l'aviation, de monter en gamme et en efficacité rapidement.

By Dubourg, M.. GraveurAtkinson, John Augustus (1775-1833?). Peintre du modèle. Dessinateur du modèle - Bibliothèque nationale de France, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=161423690

4.2. Approche.

Obtenir des offres cohérentes, comparables et lisibles.

- Créer un canevas de réponse unifié pour les prestataires sollicités, avec trame technique et financière.
- Demander des variantes techniques limitées pour favoriser la comparabilité entre les différentes offres.
- Recueillir les devis dans un format standardisé et suffisamment détaillé pour permettre une analyse fine.

Challenger la pertinence technique et la robustesse du planning.

- Vérifier l'adéquation des solutions proposées avec le cahier des charges et les contraintes du site.
- Contrôler la faisabilité du planning proposé au regard des dépendances et jalons critiques du projet.
- Auditer les engagements de moyens (personnel, matériel, pilotage) associés à chaque devis proposé.

Évaluer la soutenabilité économique et le rapport valeur/coût.

- Identifier les postes à forte marge ou sous-justifiés dans chaque offre reçue.
- Analyser les conditions commerciales cachées : délais de facturation, garanties, pénalités.
- Calculer un indicateur consolidé de « valeur livrée » au regard du budget cible et des risques projet.

4.3. Livrable.

Type

Grille d'analyse et recommandation de sélection.

Esprit

Document de synthèse permettant une décision argumentée et traçable sur le choix des prestataires.

Structure

Structuration des réponses prestataires :
- Trame d'analyse des devis proposés.
- Format d'homogénéisation des offres.
- Regroupements par lots fonctionnels.

Analyse technique et organisationnelle :
- Évaluation des solutions proposées.
- Analyse de robustesse du planning.
- Cohérence avec les besoins métier.

Évaluation économique et synthèse finale :
- Analyse des coûts cachés et options.
- Rapport valeur/coût et scoring global.
- Recommandations et arbitrages possibles.

4.4. Illustration.

Situation

Dans un projet de transfert d'entrepôt vers un site automatisé, plusieurs prestataires ont répondu à un appel d'offres. Les devis reçus affichaient des écarts de 40 %, avec des périmètres flous, des conditions opaques et des engagements techniques hétérogènes. La direction projet était incapable de les comparer objectivement.

Mission

Le Pilote a pris l'initiative de structurer une analyse multicritère, afin d'objectiver la sélection des partenaires. Son objectif : détecter les angles morts des offres, renforcer la négociation, et construire une recommandation robuste techniquement, financièrement et juridiquement.

Exécution

Le Pilote a d'abord reconstruit un devis type, en décomposant l'ensemble des prestations attendues par famille d'activités. Il y a intégré des ratios de référence issus de précédentes missions. Chaque devis a ensuite été reformaté selon cette grille pour homogénéiser les bases de comparaison.

Puis, il a mobilisé les référents techniques internes pour identifier les écarts entre ce qui était proposé et ce qui était réellement attendu. Cela a permis de requalifier certaines propositions trop "light" techniquement ou trop agressives en planning.

Enfin, il a consolidé les résultats dans un tableau d'analyse croisée combinant prix, valeur technique, risque et flexibilité. Cette recommandation a été présentée à la direction générale, avec trois options argumentées (choix optimal, choix raisonnable, choix prudent).

Place du Pilote

Le Pilote a endossé le rôle de contre-pouvoir éclairé, veillant à ce que les décisions soient rationnelles et défendables. Son expérience militaire du contrôle des marchés et des arbitrages sous pression l'a aidé à challenger sans froisser, et à défendre l'intérêt long terme du projet face aux solutions court-termistes.

5. SUPERVISION DES CHANTIERS

Le ravitaillement est la colonne vertébrale d'une armée.

Général Henri Giraud

5.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Pendant la Première Guerre mondiale, les ingénieurs du Génie militaire français ont supervisé la construction de dizaines de kilomètres de tranchées, dépôts, routes et voies ferrées. Leur présence continue sur le terrain a permis d'assurer coordination, cadence et adaptation face aux imprévus.

En 1944, la reconstruction rapide des ports de Cherbourg et d'Anvers fut cruciale pour le ravitaillement des troupes alliées. Des unités dédiées à la supervision des travaux ont été déployées pour piloter les opérations 24/7. Sans ce pilotage rigoureux, les flux logistiques auraient été durablement interrompus.

Lors de l'opération Barkhane, les militaires français ont piloté des chantiers d'infrastructure en zone hostile : bases avancées, hélisurfaces, pistes. Chaque jour, les chefs de section suivaient l'avancement avec des checklists strictes, assurant ainsi la sécurité, la conformité et le respect du calendrier.

Napoléon a toujours insisté pour que ses maréchaux supervisent personnellement les préparatifs avant les batailles : reconnaissance du terrain, vérification des ponts, positions de l'artillerie. Cette attention tactique aux détails matériels assurait l'exécution précise de manœuvres souvent complexes.

By Conseil Régional de Basse-Normandie / National Archives USA - http://www.archivesnormandie39-45.org/specificPhoto.php?ref=p001069, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=11174551

5.2. Approche.

Garantir la conformité d'exécution avec le plan validé.

Contrôler l'implantation et la réalisation des travaux conformément aux documents d'exécution validés.

Réaliser des points de situation réguliers pour ajuster les priorités face aux imprévus terrain.

Vérifier le respect des normes qualité, sécurité et accessibilité à chaque jalon d'avancement.

Orchestrer la cohabitation des différents intervenants.

Coordonner les interventions simultanées : travaux, installations, IT, sécurité, nettoyage, etc.

Mettre en place des plannings détaillés par zone, à J+1 et J+7, validés chaque jour.

Séquencer les accès, matériels et ressources partagés pour éviter les interférences ou temps morts.

Piloter en temps réel l'état d'avancement et les écarts.

Déployer une grille de supervision avec des statuts d'avancement et alertes en cas de dérive.

Organiser des tournées de supervision quotidiennes avec des checklists techniques et visuelles.

Documenter les écarts constatés et les décisions correctives prises avec un horodatage précis.

5.3. Livrable.

Type

Journal de supervision chantier.

Esprit

Registre quotidien permettant d'assurer la traçabilité de l'avancement, des aléas et des décisions prises.

Structure

Suivi quotidien de l'avancement terrain :
- Statut des travaux par zone et activité.
- Événements notables de la journée.
- Taux de réalisation et écarts mesurés.

Coordination inter-prestataires sur site :
- Zones de coactivité et interférences.
- Séquencement et priorités partagées.
- Points de blocage et décisions prises.

Suivi qualité, sécurité et conformité :
- Contrôles réalisés et anomalies vues.
- Non-conformités levées ou en attente.
- Consignes spécifiques transmises.

5.4. Illustration.

Situation

Lors de la phase de travaux préparatoires pour le déménagement d'un entrepôt vers un bâtiment neuf, les plannings annoncés par les prestataires semblaient tenus. Pourtant, plusieurs retards critiques s'accumulaient sur des points non visibles dans les reportings : connexion IT, portiques de sécurité, SAS chauffés.

Mission

Le Pilote s'est fixé pour mission d'établir un dispositif de supervision rapprochée, afin d'objectiver les avancements réels, anticiper les risques de blocage et ajuster la coordination terrain entre les corps d'état. L'objectif était de protéger le jalon de démarrage opérationnel prévu un mois plus tard.

Exécution

Chaque matin, le Pilote a tenu un stand-up logistique avec tous les intervenants présents sur site pour passer en revue l'état des zones, les livrables attendus, et les priorités du jour. Cette discipline a permis de désamorcer des conflits d'accès aux zones ou de partage de ressources techniques.

Il a instauré un journal de bord quotidien avec photos à l'appui, annoté en fin de journée, pour objectiver les écarts et déclencher les mesures correctives immédiates. Ce support a servi de preuve matérielle irréfutable lors de discussions avec certains prestataires récalcitrants.

Enfin, il a mené des tournées systématiques (à raison de deux fois par jour) avec une checklist structurée selon les corps de métier. Cette présence visible a fortement renforcé la pression qualitative sur les exécutants et permis de préserver les marges temporelles critiques.

Place du Pilote

Le Pilote a incarné la posture du chef de terrain, présent, structurant et impartial. Son autorité naturelle a renforcé l'engagement de tous. Inspiré des pratiques militaires de supervision de chantier logistique sous contrainte, il a su équilibrer rigueur et flexibilité face aux imprévus du réel.

6. LANCEMENT DES ACTIVITÉS

Les batailles, les campagnes, même les guerres entières ont souvent été gagnées ou perdues principalement à cause de la logistique.

Général Dwight D. Eisenhower

6.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors du Débarquement en Provence (août 1944), le succès n'est pas seulement venu de la conquête, mais de la capacité à lancer rapidement des flux logistiques stables. Dès le 3e jour, des milliers de tonnes de vivres et de munitions étaient déchargées. Le démarrage opérationnel a été préparé au mètre près.

Pendant la guerre du Pacifique, les troupes américaines ont développé la doctrine des "Advanced Base Units" : équipes chargées d'installer en quelques jours des bases pleinement fonctionnelles dès la prise de contrôle d'une île. Ces unités ont fait de la mise en activité, un acte tactique à part entière.

Lors de la guerre du Golfe (1991), la phase de montée en puissance opérationnelle a été pensée comme une séquence indépendante. Chaque division devant être autonome à J+1 de son arrivée sur zone. Le démarrage était traité comme une manœuvre en soi, pas comme une simple phase logistique.

En 1917, les forces françaises ont lancé en pleine nuit l'offensive du Chemin des Dames. L'un des échecs majeurs fut l'impossibilité d'alimenter et d'appuyer les unités dans les premières heures du combat. Cette leçon reste valable : un lancement non sécurisé peut anéantir des mois de préparation.

By USN - https://www.defense.gov/observe/photo-gallery/igphoto/2002172087/, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=32406377

6.2. Approche.

Assurer la montée en puissance sans rupture d'activité.

- Construire un plan de démarrage précis par activité, zone, process et jour, validé en amont.
- Assurer un plan de gestion des collaborateurs de l'ancien site et combler au besoin avec des partenaires (ex. intérim).
- Préparer les plans de secours en cas de défaillance d'un système, outil ou prestataire critique.

Synchroniser les équipes et sécuriser les flux dès J0.

- Organiser une journée de pré-lancement à blanc avec les équipes et outils simulés.
- Affecter un référent opérationnel par zone pour identifier et traiter les micro-blocages.
- Prioriser les flux vitaux sur les premières 48h et limiter les demandes non critiques.

Capitaliser les premiers retours terrain pour ajuster.

- Déployer un dispositif de retour d'expérience à chaud sur le terrain à J+1, J+3 et J+5.
- Animer un briefing journalier de recalage avec les responsables de chaque flux ou zone.
- Documenter les écarts constatés entre le plan et le réel pour stabiliser les routines.

6.3. Livrable.

Type

Plan de montée en puissance et journal de lancement.

Esprit

Ensemble de documents pilotant, traçant et ajustant la phase de démarrage opérationnel.

Structure

Orchestration du lancement opérationnel :
- Séquencement des tâches à J0/J+1.
- Affectation des ressources critiques.
- Planification des bascules fonctionnelles.

Organisation de la phase de transition active :
- Alertes traitées et arbitrages réalisés.
- Décisions urgentes prises en supervision.
- Réallocation de moyens ou de flux.

Capitalisation et recalage à chaud :
- Retours d'expérience immédiats terrain.
- Écarts entre planifié et réalisé.
- Ajustements apportés en continu.

6.4. Illustration.

Situation

Dans une opération de déménagement vers un nouvel entrepôt multi-clients, les équipes avaient sous-estimé la complexité du démarrage. Aucun vrai test à blanc n'avait été réalisé. Résultat : dès J0, les postes de travail n'étaient pas tous prêts, les flux de données mal synchronisés, et la première journée a frôlé le chaos.

Mission

Le Pilote a repris la main pour sécuriser les 7 premiers jours. Son objectif : construire une manœuvre de montée en puissance avec gestion fine des priorités, stabilisation des outils, et implication active des équipes de terrain. Il devait transformer l'événement en réussite visible, malgré un départ fragile.

Exécution

Le Pilote a d'abord reconstruit le plan de lancement heure par heure, avec un focus sur les flux prioritaires et les ressources critiques. Une cellule de crise a été constituée pour traiter chaque alerte en temps réel, avec une boucle de décision resserrée.

Il a mobilisé les managers de proximité dans un dispositif de pilotage visuel en zone, avec des points de recalage toutes les deux heures. Des "binômes de lancement" ont été créés, associant un ancien du site et un nouveau collaborateur sur chaque poste stratégique.

Un débriefing systématique a été mené chaque soir pour corriger, réaffecter, et adapter les consignes. Cette boucle de réajustement continue a permis de contenir les écarts et d'atteindre une stabilité acceptable à J+4, contre J+10 initialement envisagé.

Place du Pilote

Le Pilote s'est positionné comme chef de mission opérationnelle, orchestrant les priorités en temps réel. Sa posture issue des commandements militaires – calme sous pression, action-réaction rapide, pilotage par jalon – a permis de fédérer les équipes, d'éviter la panique et de livrer dans les temps.

7. FERMETURE DE L'ANCIEN SITE

Un bon plan logistique vaut mieux qu'une division d'infanterie supplémentaire.

Général George S. Patton

7.1. Introduction.

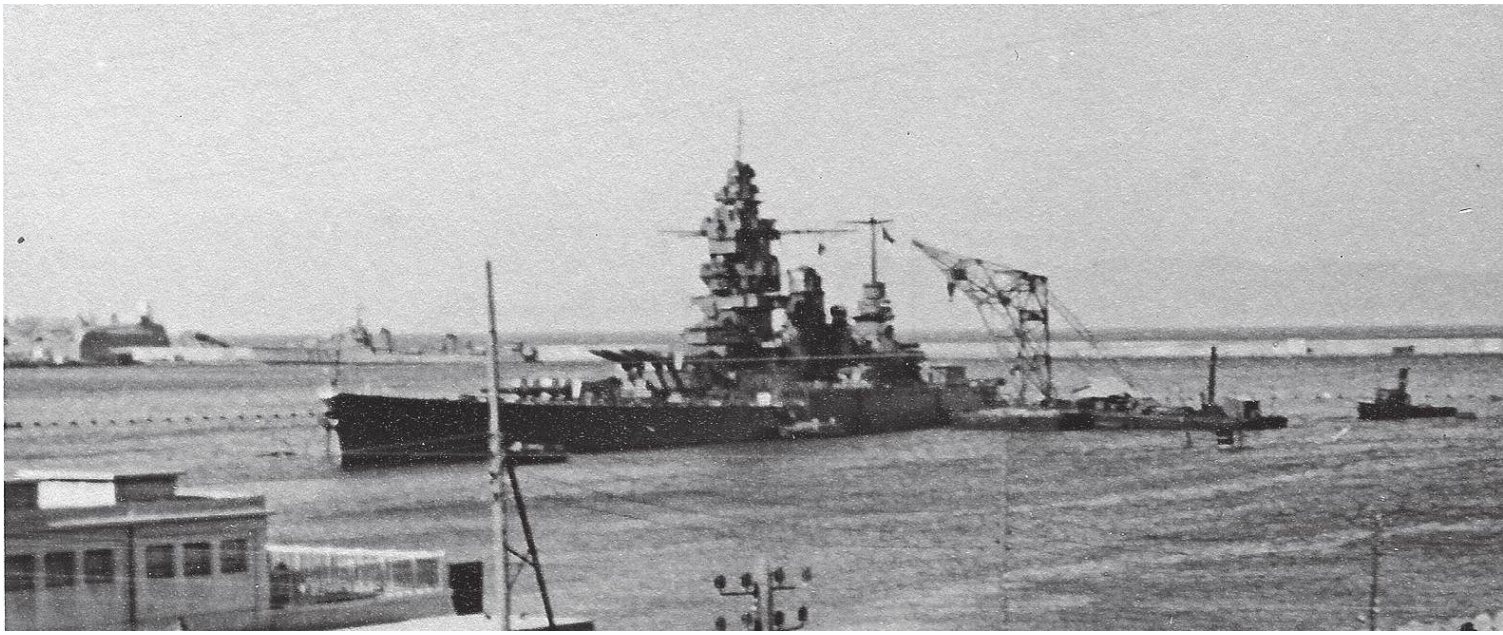
Un peu d'histoire

En 1940, lors de la retraite de Dunkerque, les forces alliées ont organisé la fermeture rapide de leurs bases logistiques tout en assurant l'évacuation. La réussite de l'opération a reposé sur une planification méthodique du désengagement, sans précipitation ni perte d'actifs critiques.

Lors du désengagement progressif des forces françaises d'Afghanistan, chaque base fut démontée selon un protocole rigoureux : sécurisation, inventaire, restitution, dépollution. Ce processus a permis d'éviter pertes matérielles, litiges contractuels et accusations environnementales.

Pendant la campagne d'Italie, les unités logistiques allemandes ont été contraintes de replier leurs dépôts sous pression. Le manque d'organisation dans la fermeture a causé des abandons massifs de matériel. Une démonstration illustrant le fait qu'il ne faut jamais improviser.

En Indochine, les évacuations de postes militaires ont parfois été réalisées dans l'urgence. Les bases bien préparées à leur fermeture ont limité les pertes et les tensions locales, prouvant que quitter un site est une opération logistique à part entière, et non une simple formalité.



By Unknown author - via G.Garitan, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=99537382

7.2. Approche.

Organiser la désactivation des moyens restants.

Planifier les étapes de désinstallation et d'arrêt progressif des outils.

Sécuriser les actifs critiques non transférés ou en fin de cycle.

Désengager les ressources humaines et techniques avec méthode.

Traiter les obligations de restitution et de tri.

Réaliser un inventaire final des équipements, consommables et stocks.

Classer les éléments à transférer, recycler, restituer ou détruire.

Gérer les relations avec les bailleurs, prestataires et autorités.

Clore proprement les engagements contractuels.

Identifier les contrats à résilier ou transférer dans les délais légaux.

Négocier les fins de prestations ou extensions temporaires nécessaires.

Formaliser la fermeture par PV, lettres de désengagement et audits.

7.3. Livrable.

Type

Dossier de fermeture de site.

Esprit

Document attestant de la mise hors service organisée et tracée de l'ancien site logistique.

Structure

Préparation technique de la fermeture :
- Planification du retrait des installations.
- Sécurisation des stocks et des équipements.
- Arrêt progressif des systèmes et des flux.

Gestion administrative et contractuelle :
- Clôture des contrats liés au site sortant.
- Organisation des restitutions et audits.
- Traitement des obligations réglementaires.

Mise en œuvre opérationnelle et traçabilité :
- Inventaire final des biens par nature d'usage.
- Plan d'évacuation et de dépollution du site.
- Validation officielle et procès-verbaux finaux.

7.4. Illustration.

Situation

Une entreprise du secteur cosmétique a transféré son activité vers un nouveau site. L'ancien entrepôt devait être restitué dans un délai de 45 jours. Or, plusieurs équipements restaient sur place, les contrats de maintenance couraient toujours, et la direction ne disposait d'aucun plan structuré de fermeture.

Mission

Le Pilote a entrepris de sécuriser la fermeture de l'ancien site en limitant les risques juridiques, contractuels et techniques. Il s'est fixé pour objectif de conduire une opération documentée et fluide, permettant la restitution des lieux en conformité avec les exigences du bailleur et les règles internes.

Exécution

Le Pilote a commencé par organiser un inventaire complet des matériels, consommables, stocks résiduels et éléments à déclasser. Chaque item a été catégorisé : à transférer, à céder, à recycler, à détruire.

Puis, il a listé tous les contrats rattachés au site (sécurité, nettoyage, énergies, maintenance) et enclenché les résiliations dans le respect des délais légaux, avec vérification des préavis et pénalités potentielles.

Enfin, il a coordonné les opérations de nettoyage, d'inspection, de vidange et de remise en état avec les prestataires concernés. À l'issue, un PV de libération des lieux a été signé avec le bailleur, accompagné d'un rapport photo et d'un journal des interventions.

Place du Pilote

Le Pilote s'est positionné comme officier de repli structuré, garant de l'ordre dans la sortie. Sa capacité à anticiper les frictions, documenter chaque étape et faire preuve de fermeté sur les engagements a permis une fermeture sans surcoût ni contentieux. Il a géré cette phase comme une "désactivation tactique" exigeant autant de méthode que le démarrage.

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 [Pépite.] 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 [Pépite.]

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"

TASK FORCE LOGISTICS.

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