[Roadbook.]

DÉMARRAGE D'ACTIVITÉ & LANCEMENT D'ENTREPÔT

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 initial des objectifs Page 12

2. Conception & préparation Page 16

3. Installation & mise en condition Page 20

4. Démarrage opérationnel Page 24

5. Stabilisation des activités Page 28

6. Passation à la nouvelle direction Page 32

7. Ouverture Page 36

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.

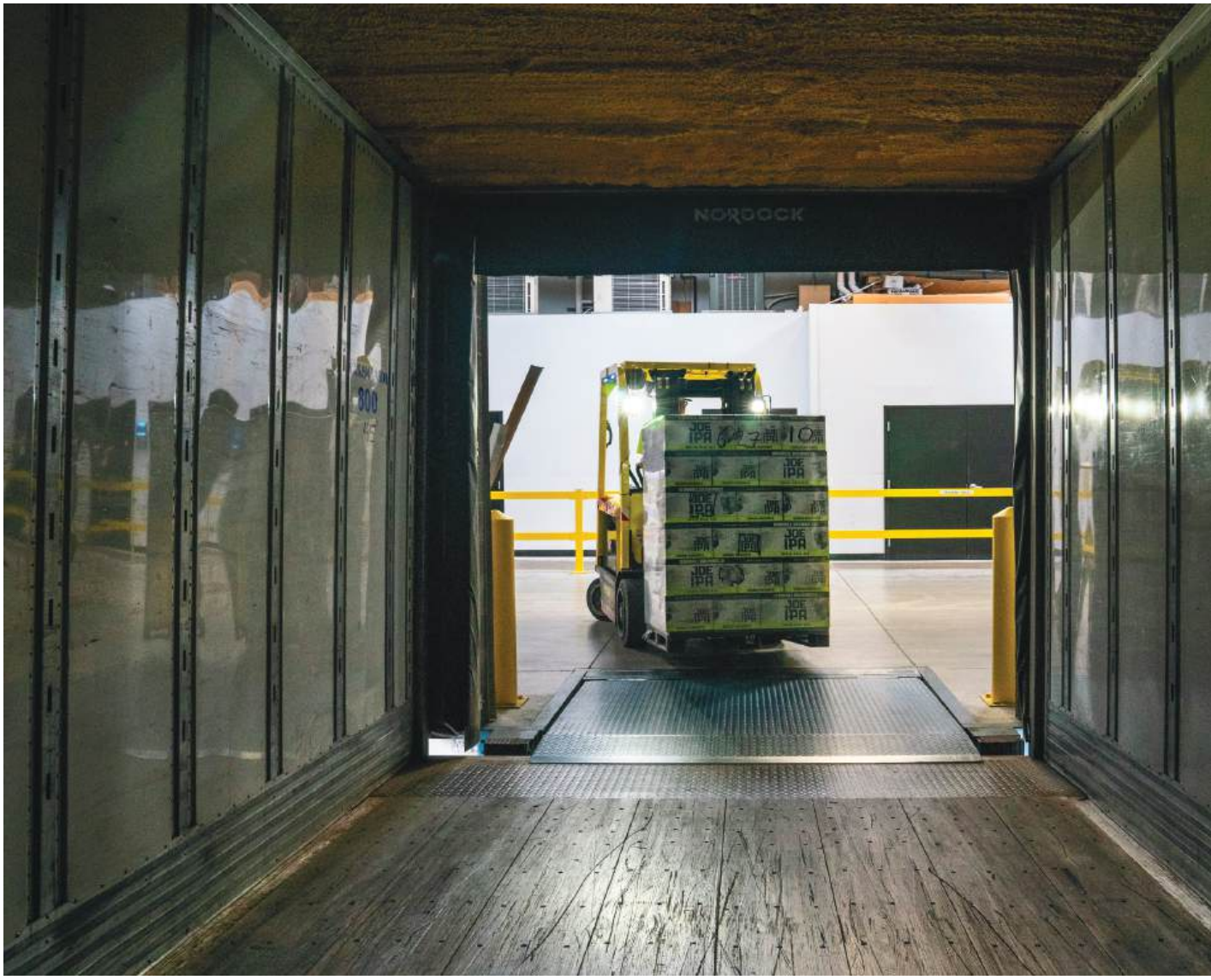
LEXIQUE.

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.

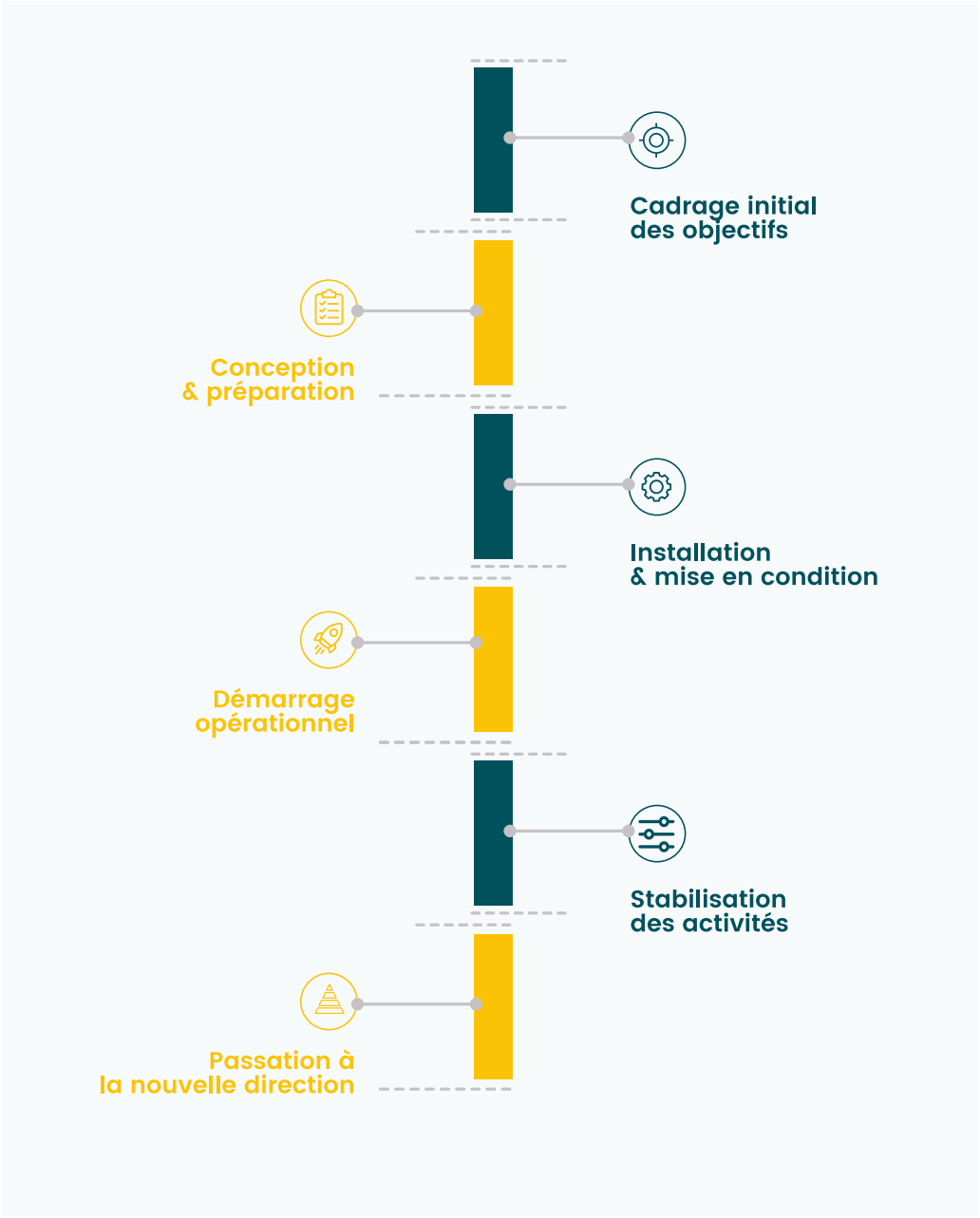
Est ensuite présentée une démarche structurée autour d'objectifs à atteindre par les protagonistes et d'actions majeures à réaliser pour y parvenir (ainsi qu'un exemple de livrable type).

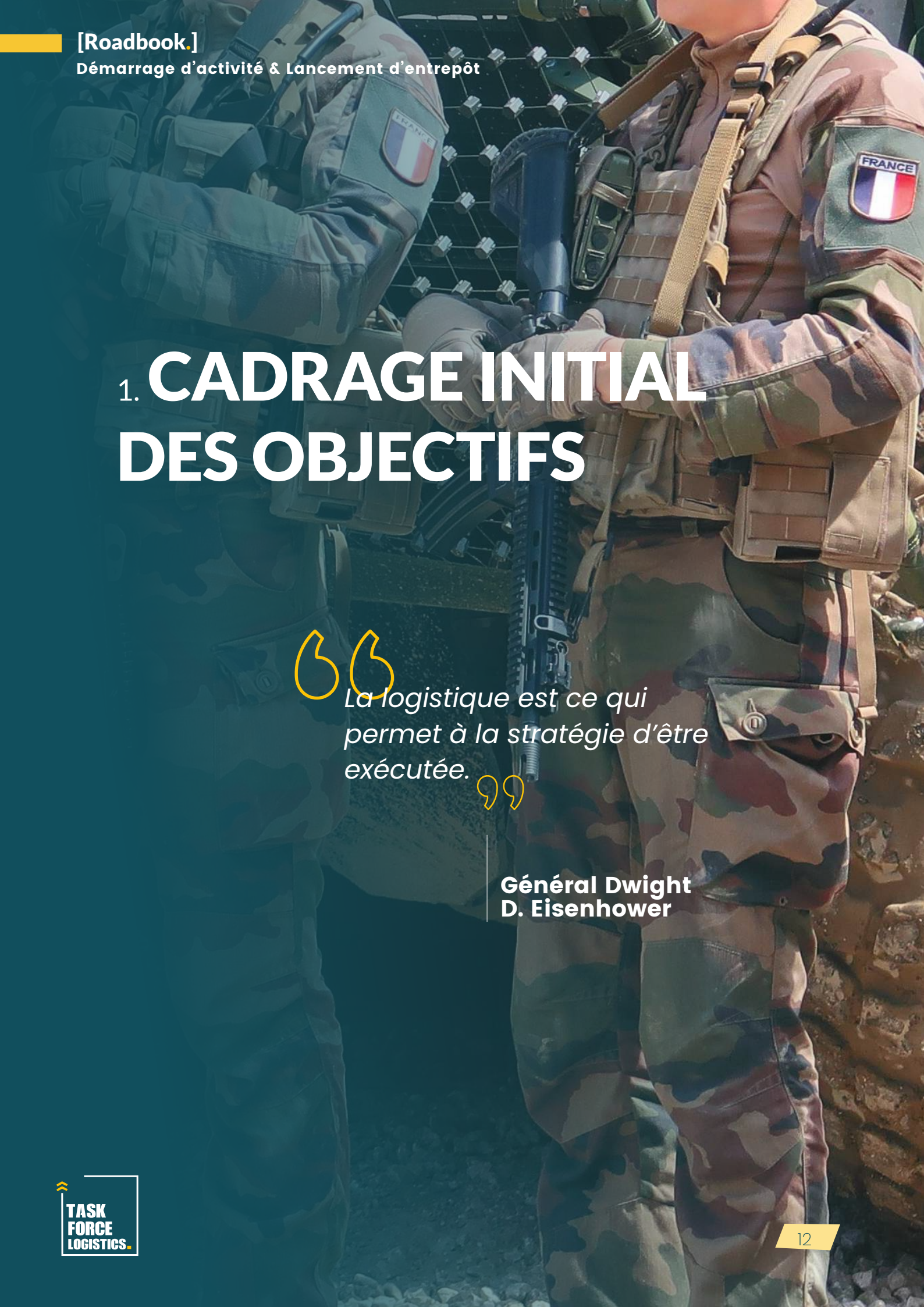
Enfin, un exemple valant bien mieux qu'un long discours, cette démarche sera illustrée par un cas pratique pour chaque phase, mise en oeuvre par le cabinet et ce, avec la méthodologie militaire SMEP : Situation - Mission - Exécution - Place du Pilote.

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 Démarrage d'activité & Lancement d'entrepôt : 6 phases distinctes et chronologiques garantissant une prise en compte de l'ensemble des besoins du site logistique.





1. CADRAGE INITIAL DES OBJECTIFS

La logistique est ce qui permet à la stratégie d'être exécutée.

Général Dwight D. Eisenhower

1.1. Introduction.

Un peu d'histoire

En 1940, l'opération Dynamo a permis l'évacuation de Dunkerque. C'est grâce à un cadrage stratégique initial clair — sauver un maximum de troupes à tout prix — que les forces britanniques purent mobiliser efficacement civils, militaires et moyens navals pour extraire plus de 300 000 soldats.

Avant le Débarquement en Normandie en 1944, l'état-major allié a planifié l'opération Overlord en fixant une intention stratégique limpide : établir une tête de pont en Europe de l'Ouest. Ce cadrage initial a conditionné la coordination logistique, la synchronisation interarmes et la maîtrise des priorités.

En 1991, lors de l'opération Desert Storm, la coalition multinationale dirigée par les États-Unis s'est alignée sur un objectif initial commun : libérer le Koweït. Ce cadrage a permis une cohérence interarmées et interalliés, facilitant la planification d'une offensive éclair avec un taux de succès élevé.

À l'inverse, l'intervention soviétique en Afghanistan a souffert d'un cadrage stratégique confus. L'absence d'objectifs politiques clairs et la méconnaissance des enjeux locaux ont entraîné un enlisement opérationnel, malgré une supériorité militaire initiale. Un mauvais cadrage fragilise toute manœuvre.

By Frank Capra (film) - Divide and Conquer (Why We Fight #3) Public Domain (U.S. War Department): https://archive.org/details/DivideAndConquer, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1403669

1.2. Approche.

Clarifier la finalité stratégique et opérationnelle du site.

Obtenir une vision claire et partagée sur les raisons de création de l'entrepôt et ses finalités court/moyen/long terme.

Décliner les objectifs stratégiques en exigences tactiques claires pour le site logistique concerné.

Recueillir l'ensemble des critères de performance attendus par le client et ses parties prenantes internes.

Aligner les acteurs projet autour d'une vision commune.

Cartographier les parties prenantes internes et externes, leurs rôles, objectifs et interactions attendues.

Identifier les éventuelles dissonances d'intention entre directions siège, direction projet et encadrement opérationnel.

Organiser une réunion de lancement (kick-off) avec les pilotes clés pour valider les jalons de l'alignement initial.

Sécuriser les conditions d'engagement de la phase suivante.

S'assurer que les livrables et attendus de chaque acteur sont compatibles avec les délais et moyens disponibles.

Valider budget, ressources, et rétro-planning de référence et les marges d'ajustement pour la phase de préparation opérationnelle.

Identifier dès cette phase les risques critiques pouvant remettre en cause l'atteinte des jalons projet.

1.3. Livrable.

Type

Note de cadrage relative à la vision et à la stratégie partagées.

Esprit

Document formalisant l'intention et les objectifs finaux, le périmètre du projet et les conditions de succès collectivement validées.

Structure

Définition de la vision, des ambitions et des finalités :
- Objectifs stratégiques du projet.
- Finalités opérationnelles attendues.
- Indicateurs clés de réussite du projet.

Délimitation du périmètre d'intervention :
- Fonctions et flux concernés par le projet.
- Interfaces avec les SI, les clients, les prestataires.
- Contraintes externes et internes identifiées.

Organisation de la gouvernance du projet :
- Parties prenantes et rôles de chacun.
- Instances de pilotage et fréquence des points.
- Modalités de validation des livrables clés.

1.4. Illustration.

Situation

Un acteur majeur du e-commerce lançait un nouveau hub logistique pour absorber sa croissance. Le projet, décidé au niveau groupe, était ambitieux mais flou dans ses finalités concrètes. Entre les impératifs du siège, les contraintes locales et les attentes RH, les lignes de conduite divergeaient déjà avant même le premier coup de pelle.

Mission

Le Pilote a jugé nécessaire de créer un référentiel commun d'objectifs et d'exigences. Il a cherché à aligner toutes les parties prenantes — du sponsor au futur chef d'équipe — sur une vision claire, praticable et priorisée du projet, afin d'éviter que le flou stratégique n'alimente chaos et conflits en phase de déploiement.

Exécution

Dès la prise de poste, le Pilote a organisé des entretiens individuels avec le sponsor du projet, les experts métiers, et les futurs encadrants du site. Ces échanges ont permis de détecter des divergences fortes sur la mission réelle du site : plateforme de croissance ou simple relais saisonnier ? Il a synthétisé les visions dans une première note provisoire.

Cette synthèse a servi de base à un séminaire d'alignement animé par le Pilote. Avec rigueur, il a fait émerger une vision partagée, des critères de réussite et des points de blocage à anticiper. Les points critiques ont été traduits en arbitrages proposés au comité de pilotage, puis validés collectivement comme les garde-fous du projet.

Enfin, le Pilote a formalisé une note de cadrage stratégique signée par toutes les parties clés. Ce document fut transmis à tous les futurs intervenants du projet. Il a servi de boussole lors des phases suivantes, évitant les dérives et réduisant drastiquement les conflits d'interprétation entre sponsors, exploitants et partenaires.

Place du Pilote

Le Pilote a adopté une posture de facilitateur exigeant : bienveillant dans la forme, rigoureux dans le fond. Il n'a pas imposé un cadrage descendant, mais orchestré un alignement progressif par écoute active, reformulation et arbitrages documentés. Sa neutralité perçue et sa maîtrise du terrain lui ont permis de fédérer sans résistance.

2. CONCEPTION & PRÉPARATION

La stratégie sans logistique, c'est comme une lame sans manche : elle ne coupe rien.

Général John J. Pershing

2.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Avant le débarquement allié en Sicile (1943), l'opération Mincemeat a été lancée pour tromper les Allemands sur le véritable lieu d'invasion. Ce succès, fruit d'une préparation méticuleuse et créative, a permis aux Alliés d'anticiper les réactions ennemies et de s'assurer un avantage stratégique décisif.

En 1805, Napoléon a élaboré le camp de Boulogne, simulant un débarquement en Angleterre pour masquer son intention réelle d'attaquer l'Autriche. Cette phase de conception et de préparation logistique a été essentielle à la victoire d'Austerlitz. Rien n'est laissé au hasard quand le bon tempo est en jeu.

Lors de la guerre du Golfe, l'opération Desert Shield a précédé Desert Storm. Elle a consisté à prépositionner troupes, matériels et bases arrière pour préparer l'assaut. La préparation logistique a duré des mois, dans un environnement désertique contraignant. Sans cela, aucune manœuvre éclair n'aurait été possible.

À l'inverse, la tentative de débarquement à Gallipoli (1915) s'est soldée par un échec majeur. En cause : une préparation bâclée, des cartes obsolètes, un sous-dimensionnement logistique et un mépris des signaux faibles. Cette leçon militaire reste actuelle : sans préparation rigoureuse, l'engagement vire au désastre.

Source : https://medias.histoire-et-civilisations.com/api/v1/images/view/645b964e9106ef3cb8382e4b/width_1000/image.jpg

2.2. Approche.

Formaliser l'ensemble du design logistique du site.

- Définir l'implantation détaillée du site, ses zones fonctionnelles, ses flux et les besoins matériels et logiciels associés.
- Concevoir les processus de fonctionnement pour chaque grande activité (réception, stockage, picking, expédition, etc.).
- Élaborer le plan de recrutement nécessaire à la construction de l'équipe en prenant en compte les mobilités internes.

Planifier les jalons, les tests et les charges de montée en puissance

- Établir le rétroplanning opérationnel, avec les dates clés d'installation, de formation et de tests à blanc.
- Identifier les tâches critiques et les dépendances entre les lots (IT, travaux, recrutements, fournisseurs, etc).
- Décliner la stratégie de ramp-up par scénario de charge pour sécuriser une montée en puissance progressive et fluide.

Sécuriser les prérequis et les engagements de chaque acteur.

- Rédiger une matrice RACI clarifiant les responsabilités par lot, par jalon et par livrable pour chaque contributeur.
- S'assurer de la disponibilité des équipements, solutions IT, données articles et stocks pilotes pour les tests.
- Organiser des points de coordination croisés entre les métiers pour lever les risques et aligner les calendriers.

2.3. Livrable.

Type

Plan directeur opérationnel (Master Plan).

Esprit

Document centralisant les prévisions volumétriques, le ramp up associé, l'architecture logistique ainsi que le rétro-planning des jalons.

Structure

Conception de l'architecture logistique :
- Schéma directeur du site et zoning général.
- Processus cœur et flux interconnectés.
- Hypothèses de volumes et de dimensionnement.

Planification du déploiement opérationnel :
- Séquencement des jalons et livrabes projet.
- Planning prévisionnel par lot d'activité.
- Détection et traitement des interdépendances.

Stratégie de montée en puissance du site :
- Scénarios de ramp-up et seuils d'alerte.
- Planning des tests, formations et essais à blanc.
- Points de contrôle et jalons de validation Go/No Go.

2.4. Illustration.

Situation

Un acteur de la grande distribution avait lancé la construction d'un entrepôt mécanisé multi-températures. Si le bâtiment avançait dans les délais, les interfaces IT, les processus et les recrutements prenaient du retard. Aucun plan unifié ne permettait d'anticiper les effets de bord ni de garantir une mise en service fluide.

Mission

Le Pilote s'est donné pour mission de reprendre la maîtrise de la phase de conception et de préparer opérationnellement le site pour son démarrage. Il a voulu centraliser la vision, synchroniser les lots critiques et structurer le ramp-up pour garantir que tous les flux soient testés et viables dès la première palette traitée.

Exécution

Le Pilote a démarré par la création d'un Master Plan unique, validé avec tous les responsables de lot. Il a retracé les zones grises, mis en évidence les incohérences de planning et proposé une nouvelle séquence de priorisation intégrant les délais incompressibles (tests, recettes, formation). Chaque jalon étant adossé à un livrable concret.

Il a ensuite mené des ateliers processus avec les chefs de service logistique, qualité, IT et maintenance pour valider les modes opératoires cibles et les points de contrôle. Ces séances ont permis d'identifier les zones floues, les doublons et les oublis dans les flux. Le tout fut formalisé dans des fiches de processus opérationnelles.

Enfin, il a structuré une stratégie de montée en charge progressive, avec tests à blanc, jeu de données articles, simulations de commandes réelles et détection des goulets. Chaque scénario de montée en charge comportait un seuil de validation, et un Go/No-Go formel avant passage à l'étape suivante.

Place du Pilote

Le Pilote a adopté une posture de chef d'orchestre, exigeant mais fédérateur. Il a su combiner vision systémique et attention au détail. Maîtrisant les contraintes opérationnelles, il a parlé un langage commun à chaque acteur : direction, IT, chefs d'équipe. Sa légitimité tenait à sa rigueur, sa capacité d'écoute et à sa gestion des risques.

3. INSTALLATION & MISE EN CONDITION

Sans logistique, les armes sont des objets inertes.

Général William Pagonis

3.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Avant toute opération militaire, une phase d'installation sur zone est essentielle. Lors du Débarquement de Normandie, les Alliés ont déployé en quelques jours ports artificiels, hôpitaux de campagne et dépôts. Cette mise en condition express a permis un ancrage durable et une continuité logistique immédiate.

En Afghanistan, la Task Force 373 a systématiquement sécurisé les FOB (Forward Operating Bases) avant toute action. Chaque site a été mis en condition opérationnelle avec télécommunications, réserves, évacuation médicale. L'installation précède l'engagement, car sans socle stable, la mission vacille.

En 2001, les forces spéciales américaines ont utilisé des bases avancées austères pour appuyer l'invasion initiale. Leur mise en condition a reposé sur l'adaptation rapide des moyens, la rusticité et une logistique agile. Ce savoir-faire de projection rapide repose sur un entraînement rigoureux et des standards éprouvés.

À l'inverse, lors de la campagne de Russie en 1812, Napoléon a négligé la mise en condition logistique. L'absence de points d'appui viables, de vivres et d'abris en profondeur a exposé la Grande Armée à une désintégration rapide. Installer et conditionner, c'est garantir la tenue dans la durée.

By Bibliothèque et Archives nationales du Québec - Scène du débarquement en Normandie, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=157264939

3.2. Approche.

Finaliser l'installation matérielle et technique du site.

Réceptionner, tester et configurer l'ensemble des équipements, mobiliers, engins et systèmes d'information prévus.

Réaliser un audit fonctionnel complet des installations avant validation de leur conformité aux besoins opérationnels.

Assurer la mise en service progressive des zones fonctionnelles selon leur criticité et leurs interconnexions.

Mettre en condition les équipes opérationnelles du site.

Organiser l'accueil, l'intégration et la montée en compétences des nouveaux collaborateurs et managers.

Déployer des parcours de formation sur site, incluant gestes métiers, consignes sécurité et environnement système.

Réaliser des exercices à blanc, mises en situation et simulations de cas pratiques en conditions quasi réelles.

Sécuriser la capacité de fonctionnement nominal à J+1.

Tester chaque chaîne de valeur avec des flux physiques et numériques complets, depuis la réception jusqu'à l'expédition.

Identifier et corriger les défaillances critiques en environnement réel avant validation des points de bascule.

S'assurer de la disponibilité de référents métier et techniques (internes ou externes) pendant les premières semaines post-démarrage.

3.3. Livrable.

Type

Rapport de mise en condition opérationnelle (MCO).

Esprit

Document attestant de l'aptitude du site et des équipes à fonctionner de manière nominale à J+1.

Structure

Bilan d'installation technique et fonctionnelle :
- Réception et mise en service des équipements.
- Tests techniques réalisés sur chaque fonction.
- Conformité aux exigences du cahier des charges.

Préparation et engagement des équipes terrain :
- Parcours d'intégration et de formation réalisés.
- Évaluation de l'autonomie métier par fonction.
- Implication et coordination de l'encadrement.

Validation de l'aptitude au fonctionnement nominal :
- Résultats des tests croisés sur flux réels.
- Écarts critiques relevés et actions correctives.
- Avis de passage en phase de production réelle.

3.4. Illustration.

Situation

Un logisticien industriel devait ouvrir en un mois un nouveau site à proximité d'une ligne de production critique. Le bâtiment venait d'être livré, mais les équipements étaient encore sous emballage, les équipes à peine recrutées, et le système WMS non finalisé. L'horloge tournait, et aucun droit à l'erreur n'était permis.

Mission

Le Pilote a priorisé l'installation et la mise en condition du site pour éviter tout retard dans la chaîne industrielle. Il s'est fixé trois impératifs : un site physiquement opérationnel, des équipes prêtes à fonctionner, et des processus rodés, testés et documentés. L'objectif : garantir la tenue d'un fonctionnement nominal à J+1.

Exécution

Le Pilote a d'abord structuré un planning de mise en service zone par zone. Chaque lot matériel (étagères, engins, systèmes) fut réceptionné, vérifié, testé et installé selon un protocole validé. Il s'est appuyé sur une équipe restreinte de référents pour détecter les anomalies et arbitrer les adaptations nécessaires à temps.

Il a ensuite piloté l'intégration des effectifs : sessions de formation sur les outils, exercices en conditions réelles, briefing sécurité. Chaque collaborateur est passé par un parcours de mise en condition incluant un tutorat terrain. Les encadrants ont été responsabilisés dans la mise en pratique des gestes professionnels.

Enfin, le Pilote a supervisé une série de tests en boucle complète. De la réception d'un flux pilote à son expédition simulée, chaque interface fut éprouvée. Les dysfonctionnements ont été consignés et corrigés avant validation finale. L'ensemble a été documenté dans un rapport de MCO présenté à la direction et validé sans réserve.

Place du Pilote

Le Pilote a agi comme catalyseur du tempo. Il a orchestré les priorités sans disperser les équipes, arbitrant les urgences techniques sans céder à la précipitation. Présent sur le terrain, il a inspiré discipline, confiance et engagement. Son exigence méthodique a transformé un chaos logistique en un site en ordre de bataille.

4. DÉMARRAGE OPÉRATIONNEL

L'art de la guerre moderne est l'art de la logistique.

Maréchal Joukov

4.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors de l'offensive du 6 juin 1944, le jour J, les premières heures ont été déterminantes. Malgré une préparation méticuleuse, les imprévus ont été nombreux. C'est la capacité des unités à tenir la ligne, à s'adapter dans l'instant et à garder le rythme qui a permis d'ancrer durablement la tête de pont.

En 2003, au début de l'invasion de l'Irak, les premières 48 heures ont été consacrées à créer une brèche rapide dans les défenses ennemies. Le concept du "shock and awe" visait un impact décisif dès les premières heures. Un démarrage fort, coordonné et rythmé crée un avantage psychologique et stratégique.

Pendant la guerre de Corée, les troupes américaines ont lancé un débarquement audacieux à Incheon. La précision du démarrage, combinée à l'effet de surprise et à l'exploitation immédiate de la désorganisation ennemie, a permis une percée spectaculaire. Chaque heure comptant, chaque action initiale à porté son effet de levier.

À l'inverse, l'invasion de la baie des Cochons (1961) a échoué dès les premières heures. Un démarrage confus, un soutien aérien absent, une logistique défaillante : le projet a capoté avant même de prendre forme. Dans toute opération, la qualité du démarrage conditionne l'issue du reste de la mission.

Par BiblioArchives / LibraryArchives — Invasion fleet en route to France on D-Day, June 6, 1944 / La flotte d'invasion se dirigeant vers la France le jour J, 6 juin 1944, CC BY 2.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=97701031

4.2. Approche.

Orchestrer la mise en production initiale du site.

Lancer l'activité réelle selon un planning coordonné et en présence des équipes clés et des soutiens techniques.

Sécuriser la réception, la préparation et l'expédition des premières commandes clients ou flux internes simulés.

Collecter et centraliser en temps réel les incidents, alertes et écarts de fonctionnement pour ajustement immédiat.

Instaurer le bon tempo de travail dès les premiers jours.

Organiser la synchronisation des équipes, des relais managériaux et des partenaires (ex. agences d'intérim).

Structurer les routines quotidiennes (briefs, tours de site, tableaux de bord, war room) et la circulation des informations.

Mettre en place une veille proactive des incidents critiques, avec point de situation rapide et plan d'action associé.

Préserver la dynamique de montée en puissance.

Consolider les premiers succès pour renforcer l'adhésion collective à la démarche et au projet d'équipe.

Formaliser un retour quotidien synthétique partagé avec les équipes et les sponsors du projet.

Identifier les points de rupture probables pour renforcer le système avant amplification des flux à J+30.

4.3. Livrable.

Type

Journal de bord des opérations initiales (JBO).

Esprit

Suivi des faits marquants, décisions, incidents et arbitrages de la première semaine de mise en production.

Structure

Chronologie détaillée des opérations de lancement :
- Faits marquants et incidents jour par jour.
- Actions correctives prises en temps réel.
- Événements significatifs et arbitrages associés.

Pilotage opérationnel et coordination sur site :
- Organisation de la supervision et des relais.
- Rythme et contenu des points quotidiens.
- Posture d'urgence et gestion des priorités.

Analyse des performances et des ajustements :
- Taux de service et fiabilité des flux traités.
- Suivi des écarts par zone fonctionnelle.
- Enseignements tirés pour les jours suivants.

4.4. Illustration.

Situation

Un acteur du retail lançait un nouveau site logistique régional en flux tendu. Après des semaines de préparation, le premier jour d'activité approchait avec un mélange de tension et d'excitation. La direction attendait des résultats immédiats, les clients aussi. Une seule consigne : zéro rupture dès la première commande.

Mission

Le Pilote a structuré le démarrage autour d'un objectif central : réussir la première semaine sans rupture majeure. Il a conçu une orchestration serrée du jour J, mobilisé tous les soutiens nécessaires, et prévu des points de situation rapprochés pour corriger immédiatement tout dysfonctionnement bloquant.

Exécution

Le Pilote a déclenché le démarrage selon un séquencement précis : réception testée à H-2, première commande injectée à H, puis première expédition à H+4. Il a été physiquement présent dans chaque zone critique, en lien permanent avec le centre de contrôle et les relais d'encadrement. Chaque dysfonctionnement remonté a reçu une réponse immédiate.

Des points de coordination ont été organisés toutes les deux heures entre les encadrants, l'IT, les équipes sécurité et le Pilote. Ces échanges ont servi à adapter les moyens, lisser les flux, repositionner les ressources. Une cellule de crise est restée activée en salle de supervision pour ajuster les priorités minute par minute.

Chaque fin de journée, un bilan synthétique (le JBO) est partagé avec toutes les parties prenantes. Les réussites sont valorisées, les points faibles analysés, les actions correctrices planifiées. Ce suivi quotidien structuré a permis un ajustement fin du dispositif, consolidant la confiance interne et externe.

Place du Pilote

Le Pilote a incarné la stabilité au cœur du tumulte. Présent, réactif, exigeant, il a su rassurer par son calme et entraîner par sa précision. Sa capacité à tenir la ligne, à décider dans l'urgence et à garder une vision d'ensemble a permis un démarrage net, sous contrôle et fédérateur pour l'ensemble des équipes.

5. STABILISATION DES ACTIVITÉS

Il n'y a pas de victoire sans carburant, sans munitions, sans rations. La logistique, c'est la victoire en coulisses.

Maréchal Montgomery

5.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors de la campagne d'Italie en 1943, après la conquête de Salerne, les Alliés ont dû stabiliser leurs lignes avant d'envisager toute avancée vers Rome. Cette stabilisation logistique et tactique a été cruciale pour absorber les contre-attaques, structurer les arrières et éviter l'épuisement prématuré des troupes.

Après la prise de Bagdad en 2003, l'absence d'un plan clair de stabilisation post-opération a plongé l'Irak dans le chaos. La chute rapide du régime n'a pas été suivie d'une sécurisation des structures essentielles, entraînant violences, désorganisation et rejet de l'occupant. Un système sans stabilisation se délite.

En 1945, l'armée américaine a mis en œuvre des Military Government Units pour stabiliser les territoires libérés en Allemagne. Ces cellules mixtes (logistique, justice, santé, éducation) ont permis de structurer une reprise d'activité civile ordonnée et d'éviter un effondrement social. Stabiliser, c'est durer.

Durant la guerre du Vietnam, malgré des victoires tactiques ponctuelles, l'absence de stabilisation durable des zones reprises à l'ennemi a mené à des reconquêtes immédiates. Stabiliser une position, c'est consolider ses acquis, instaurer un rythme pérenne et préparer la transmission ou la montée en charge.

American soldiers from the 3rd Infantry Division in Baghdad, Iraq, in April 2003. By Staff Sergeant Jeremy T. Lockm, United States Air Force - United States Army, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=16931899t

5.2. Approche.

Consolider les processus et sécuriser les fondamentaux.

Valider les standards de travail sur chaque activité et formaliser les écarts correctifs détectés durant le démarrage.

Mettre à jour les modes opératoires en intégrant les retours d'expérience des premières semaines de production.

Vérifier que les outils, équipements et interfaces IT sont exploités de façon nominale par l'ensemble des équipes.

Renforcer la montée en compétence des équipes terrain.

Évaluer, et assurer un suivi post-formation via coaching de proximité, tutorat et accompagnement ciblé des postes critiques.

Mettre en place un système de retours quotidiens structuré pour faire remonter les difficultés invisibles du terrain.

Identifier et valoriser les collaborateurs clés pour créer des relais internes de performance et de stabilité.

Mettre sous contrôle les indicateurs de performance clés.

Piloter les flux avec une lecture consolidée des KPIs : productivité, taux d'erreur, respect des délais, taux de service.

Structurer des rituels de pilotage à 3 niveaux (terrain, coordination, direction) avec diffusion hebdomadaire des résultats.

Identifier les écarts persistants et déployer des actions correctives pérennes avec validation croisée des responsables.

5.3. Livrable.

Type

Rapport de stabilisation et cartographie des écarts.

Esprit

Etat réel des pratiques, proposition de plans correctifs et sécurisation d'un fonctionnement autonome et maîtrisé.

Structure

Évaluation du fonctionnement réel du site :
- État des flux par activité logistique clé.
- Analyse des écarts vs processus théoriques.
- Bilan des incidents récurrents non traités.

Renforcement de l'organisation du travail :
- Routines opérationnelles et managériales.
- Standardisation et documentation des tâches.
- Coaching, tutorat et appui aux encadrants.

Mise en œuvre du plan correctif de stabilisation :
- Liste priorisée des actions de sécurisation.
- Méthodologie de suivi des corrections.
- Critères d'atteinte de fonctionnement cible.

5.4. Illustration.

Situation

Trois semaines après le lancement d'un nouveau site logistique pour un client du secteur cosmétique, les commandes étaient honorées mais à flux tendu. Les indicateurs variaient fortement selon les équipes, les outils étaient mal exploités, et les managers de proximité peinaient à prendre la main. Le risque de décrochage grandissait.

Mission

Le Pilote a fait de la stabilisation sa priorité. Il a ciblé deux axes d'action : fiabiliser les processus critiques à chaque étape du flux et faire monter en puissance les encadrants de terrain. L'objectif était clair : sécuriser un fonctionnement autonome, prévisible et cohérent avec les standards du client.

Exécution

Le Pilote a mené un diagnostic à froid des processus réels. Il a analysé les dérives, réuni les superviseurs et mis en place des standards partagés. Chaque zone fonctionnelle disposait désormais d'une fiche pratique, d'un tableau de bord visuel et d'une séquence quotidienne de revue de performance.

Il a ensuite instauré des réunions courtes et ciblées (SQCDP) par équipe. Ces routines ont permis d'ancrer les bons réflexes : pointage des écarts, identification des causes, plan d'action simple et suivi visuel. Cette dynamique a structuré une culture de résolution collective, valorisant la prise d'initiative et la rigueur opérationnelle.

Enfin, un dispositif de tutorat managérial a été instauré. Chaque encadrant a bénéficié d'un point hebdo avec le Pilote pour renforcer sa posture, ajuster sa communication, gérer les conflits et piloter sa zone. Ce renforcement a permis un repositionnement clair des rôles et un climat d'engagement nouveau sur le terrain.

Place du Pilote

Le Pilote a incarné la transition du feu de l'action vers la rigueur du quotidien. Ni sauveur, ni inspecteur, il a fait progresser les équipes par la pédagogie, la présence terrain et la structuration des routines. Son objectif : se rendre inutile, en laissant derrière lui un système robuste, incarné et durable.

6. PASSATION À LA NOUVELLE DIRECTION

Des armées victorieuses ont été arrêtées non par l'ennemi, mais par le manque de vivres.

Winston Churchill

6.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'administration alliée a progressivement transféré l'autorité aux institutions allemandes restaurées. Cette phase de passation fut planifiée sur des mois, avec un accompagnement structuré et conditionné à la montée en compétence des futurs responsables civils.

En 2014, l'Opération Sangaris en Centrafrique a été arrêtée après plusieurs années. La France a alors formé, soutenu puis laissé la main aux forces locales et à une mission onusienne. La passation s'est appuyée sur une transition progressive, avec transfert de responsabilités et évaluation de la maturité opérationnelle.

Lors de l'opération Barkhane, certaines zones ont été remises aux forces partenaires africaines après des cycles d'accompagnement. La passation ne se résume pas à "partir", mais bien à "transmettre un système capable de tenir sans l'appui initial". C'est un acte de leadership, de confiance et de continuité.

L'absence de stratégie de passation après le retrait soviétique d'Afghanistan en 1989 a précipité l'effondrement des structures locales. Une mission sans sortie planifiée peut réduire à néant les efforts engagés. Passer la main est un art exigeant : il suppose transmission, appropriation et désengagement progressif.

Par Idriss Fall (VOA) — VOA, Domaine public, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=35583000

6.2. Approche.

Organiser un transfert structuré des responsabilités.

Identifier tous les domaines de responsabilité à transférer à la nouvelle direction du site, y compris les zones grises.

Formaliser le plan de transfert avec jalons clairs, échéances, personnes référentes et documentation à transmettre.

Garantir un transfert progressif permettant une appropriation concrète par la nouvelle direction en situation réelle.

Sécuriser la continuité opérationnelle post-passation.

Évaluer l'autonomie réelle de l'encadrement et son niveau de maîtrise des outils, rituels et leviers d'action opérationnels.

Prévoir une période d'accompagnement décroissant avec indicateurs de maturité et critères de sortie du Pilote.

Anticiper les risques humains et techniques liés au désengagement pour éviter l'effet "trou d'air" après départ.

Clore la mission et valoriser l'équipe en place.

Réaliser un bilan de mission valorisant les réussites, apprentissages, points de vigilance et perspectives d'amélioration.

Organiser une cérémonie ou un temps fort de transmission pour incarner le transfert de pilotage.

Transmettre les derniers conseils stratégiques au nouveau directeur sous forme d'une lettre de passation confidentielle.

6.3. Livrable.

Type

Plan de passation et lettre de transmission au directeur.

Esprit

Organisation de la bascule complète du pilotage et transmission des éléments sensibles pour une reprise en main sereine.

Structure

Préparation du transfert de responsabilités :
- Cartographie des domaines à transférer.
- Répartition des rôles dans la nouvelle équipe.
- Documentation à remettre et à expliquer.

Organisation de la phase de transition active :
- Planning de désengagement progressif du pilote.
- Modalités de supervision conjointe temporaire.
- Suivi de la montée en autonomie des relais.

Transmission finale des clés de pilotage :
- Lettre de conseil stratégique au directeur.
- Mapping des équipes : conseils & points d'attention.
- Rituels de pilotage à poursuivre après départ.

6.4. Illustration.

Situation

Après cinq mois d'accompagnement intensif, un entrepôt mécanisé avait atteint ses objectifs de montée en charge. La direction projet souhaitait se désengager pour laisser la main au directeur de site nouvellement nommé. Pourtant, une incertitude persistait quant à la capacité de l'équipe à tenir seule le cap.

Mission

Le Pilote s'est donné pour mission de planifier un transfert de responsabilités progressif, visible et structurant. Il voulait que la nouvelle direction hérite non d'un rapport de mission, mais d'un site opérationnel, animé, outillé, et avec une équipe se sentant légitime à continuer sans lui.

Exécution

Le Pilote a d'abord dressé la cartographie des responsabilités à transférer : outils de pilotage, gestion RH, suivi des flux, supervision technique, animation du comité de direction. Pour chaque domaine, il a désigné un référent dans l'équipe et défini des jalons de reprise avec un suivi de maturité associé.

Une réunion de transmission a été organisée chaque semaine pendant un mois. Le Pilote y partageait les clés de lecture, les retours terrain, les signaux faibles. En parallèle, il s'est effacé progressivement des décisions opérationnelles pour renforcer la posture des nouveaux responsables.

Avant son départ, le Pilote a remis une lettre de transmission au directeur du site. Ce document condensait les enjeux humains et opérationnels sensibles, les alertes à surveiller, les leviers à activer, et des conseils tactiques. Il a également organisé un temps fort avec les équipes pour symboliser la clôture de sa mission.

Place du Pilote

Le Pilote a su se retirer sans se désengager brutalement. Il a joué le rôle du "dernier chef de bord" : celui qui prépare les passagers à voler seuls. Présent mais discret, il a soutenu les relais locaux, transmis les rênes et surtout la confiance. Il n'a pas quitté un poste, mais transmis un flambeau.

7. OUVERTURE.

7.1. 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".

7.2. 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

TASK FORCE LOGISTICS.

7.3. 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