



[Roadbook.]

PLANIFICATION & COORDINATION D'UNE PEAK



TASK FORCE
LOGISTICS

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



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Une méthode inspirée du monde militaire pour préparer, piloter et capitaliser sur les pics d'activité logistique, portée par des consultants et managers de transition issus des Armées.

Pourquoi une approche militaire ?

- **La logistique fait partie de l'ADN des Armées** : régiments dédiés, officiers logistiques, culture du process et de l'imprévu.
- **Le facteur humain reste central** : résilience, agilité et fiabilité des équipes priment sur les outils.
- **La planification militaire** — anticipation des aléas, coordination des parties prenantes — est directement transposable à la transformation d'un site logistique.

6 phases

du « plan de bataille », du diagnostic au RETEX.

6 livrables

un document type concret par phase

SMEP

Situation · Mission · Exécution
· Place du Pilote : la grille de lecture de chaque phase

Les 6 phases du plan de bataille

Phase	Objectif
1 Diagnostic initial	Photographier le site, détecter les vulnérabilités et évaluer la maturité des indicateurs avant la peak.
2 Planification stratégique	Construire le plan de montée en charge, dimensionner les ressources, structurer la gouvernance.
3 Préparation opérationnelle	Déployer les moyens et les hommes, installer les routines de coordination, sécuriser les interfaces.
4 Ajustements au lancement	Corriger rapidement les écarts terrain, réengager les équipes, ajuster les interfaces au démarrage.
5 Supervision des opérations	Maintenir la performance, garantir la fluidité inter-fonctions, préserver la capacité d'agir.
6 RETEX et capitalisation	Analyser les écarts, capitaliser sur les enseignements, restituer et partager le RETEX.

le rôle du pilote

Le Pilote orchestre, pilote sur le terrain et supervise le projet de bout en bout.

Posture attendue : écoute active, neutralité, réactivité et autorité naturelle plutôt qu'imposée.

À retenir

Chaque phase du Roadbook livre un document type concret : diagnostic flash, plan directeur, kit opérationnel, tableau d'ajustements, journal de supervision, rapport de RETEX.

Message clé du cabinet : les recommandations du Roadbook restent indicatives, « c'est le terrain qui commande ».



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

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

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

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



Bruce du Gardin

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

TABLe DES MATIÈRES.

0.

Pourquoi des ex-militaires pour ces projets sensibles ?

Page 5

2.

Planification stratégique

Page 17

4.

Ajustements aux débuts

Page 25

6.

RETEX et capitalisation

Page 33

1.

Diagnostic initial

Page 13

3.

Préparation opérationnelle

Page 21

5.

Supervision des opérations

Page 29

7.

Ouverture

Page 37

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



0.1. La culture logistique dans les Armées.



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



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

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

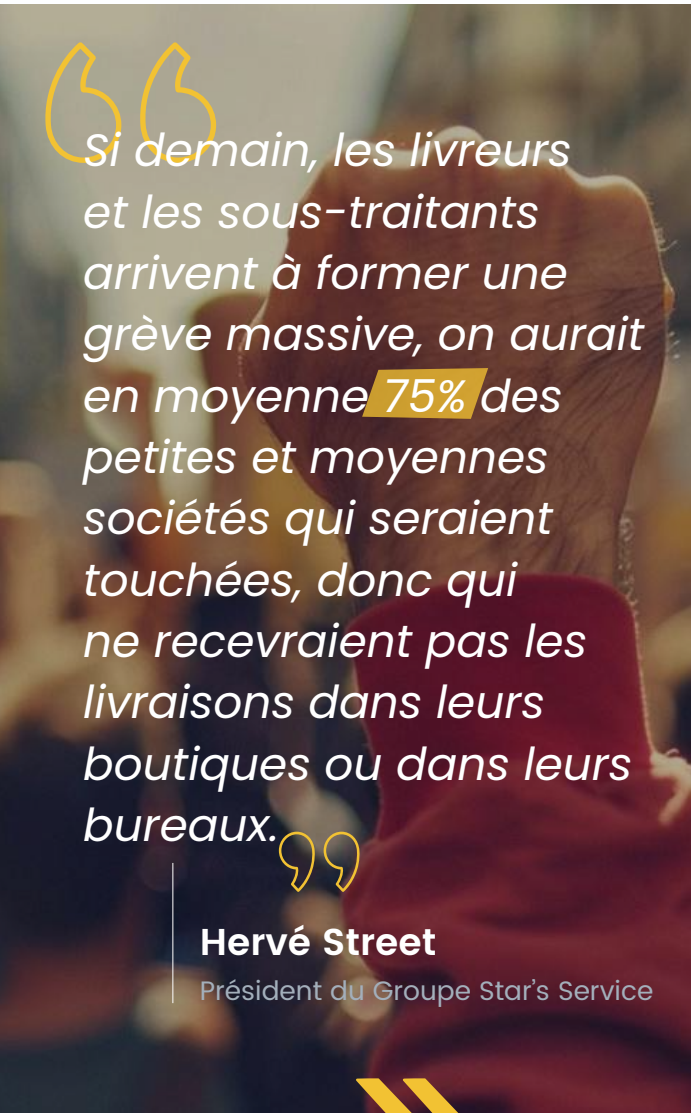
D'autre part, chaque régiment de combat dispose en son sein d'un Officier Logistique et d'équipes afférentes dont la mission est de piloter le déploiement d'unités sur des théâtres d'opérations (gestion des stocks, planification du fret, etc.).

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

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

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

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



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

Hervé Street

Président du Groupe Star's Service

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

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

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

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

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

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



Prévoir les cas non-conformes

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

LEXIQUE

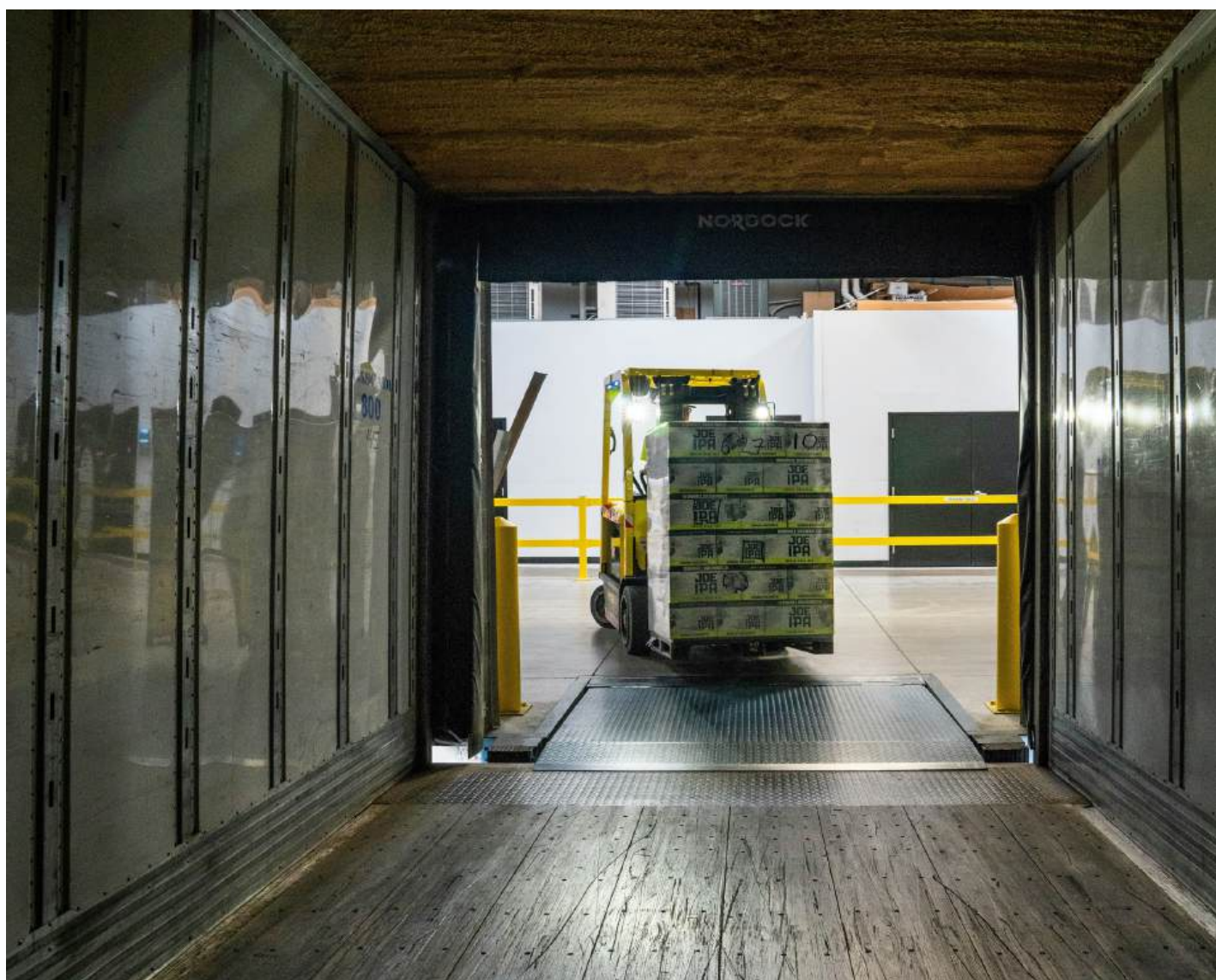
Exogènes : Si une nouvelle loi environnementale est introduite, impactant les opérations logistiques, un site peut avoir besoin d'adapter rapidement ses installations et pratiques, tout comme les forces armées doivent ajuster leurs stratégies en réponse à de nouvelles régulations internationales.

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

Composer avec les parties prenantes

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

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



0.4. Modus operandi de lecture de ce roadbook.

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

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

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

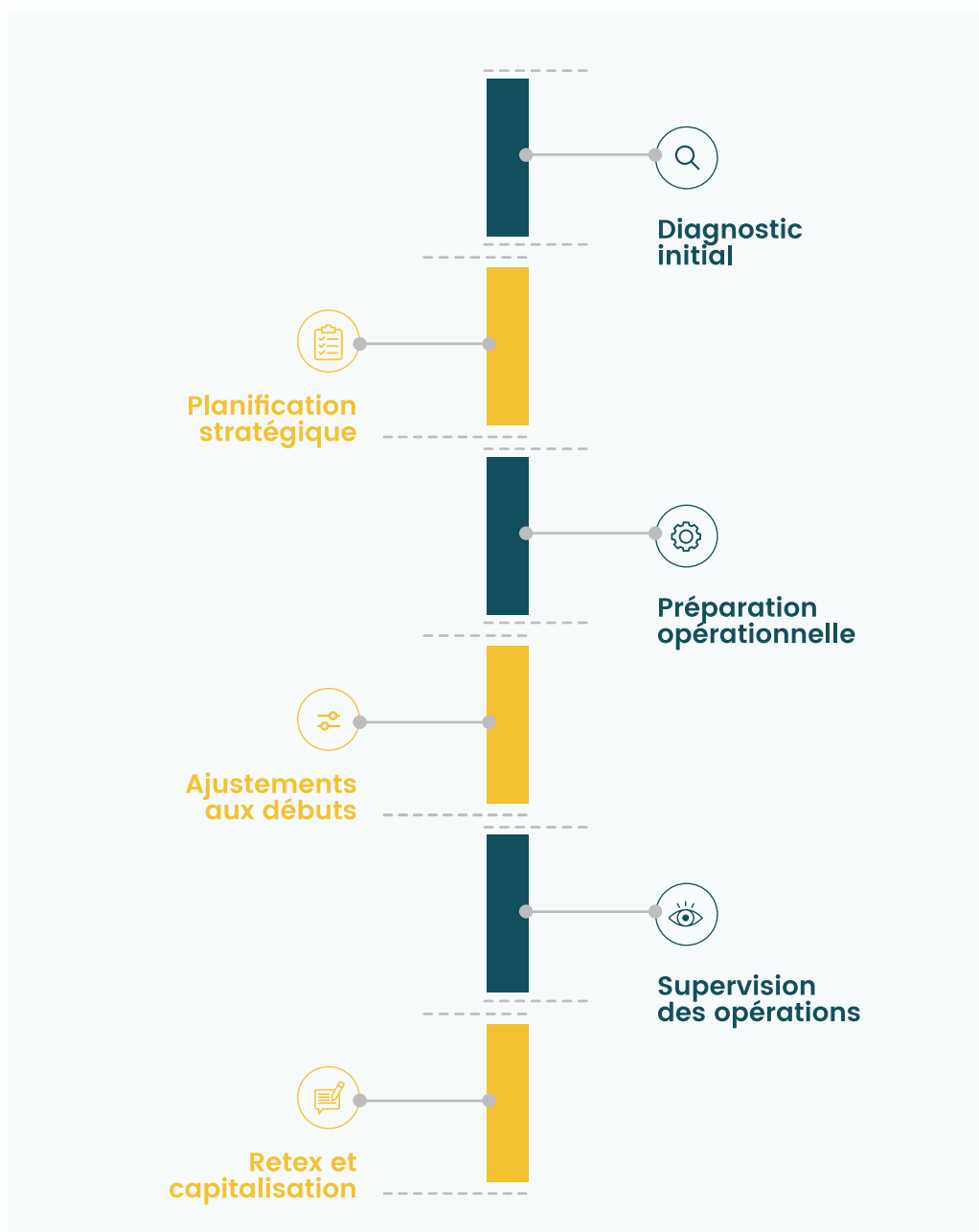
Enfin, un exemple valant bien mieux qu'un long discours, cette démarche sera illustrée d'un cas pratique "fil rouge" pour les différentes phases, mis en œuvre par le cabinet et ce, avec la méthodologie militaire SMEP : Situation - Mission - Exécution - Place du Pilote.

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



0.5. Phases du plan de bataille.

L'approche élaborée par la Task Force Logistics pour un projet de Planification & Coordination d'une peak : **6 phases** distinctes et chronologiques garantissant une prise en compte de l'ensemble des besoins du site logistique.



1. DIAGNOSTIC INITIAL

“

Ce qui est difficile en logistique, c'est qu'on ne remarque son importance que lorsqu'elle échoue.

”

Général Claude
Vanbremeersch

1.1. Introduction.

Un peu d'histoire

En 1805, Napoléon lance la campagne d'Ulm avec une précision chirurgicale. Grâce à une phase d'observation minutieuse, il identifie les mouvements autrichiens, encercle l'ennemi sans affrontement direct, et contraint 30 000 hommes à capituler. Le succès repose sur un diagnostic initial invisible mais décisif.

Malgré le fait de devoir agir rapidement après l'invasion du Koweït, un temps long a été consacré à recueillir des renseignements terrain, identifier les ressources logistiques de l'adversaire et étudier les flux au lancement de l'opération "Desert Shield" en 1990. Ce diagnostic initial prévient les ruptures en phase d'assaut.

La défaite américaine à Mogadiscio (1993) illustre l'absence d'un diagnostic initial rigoureux. Une sous-estimation de la menace ennemie, du relief urbain et du facteur sociétal conduit à une opération mal calibrée. Le manque de lisibilité initiale transforme une action rapide en désastre prolongé.

Le général Eisenhower répétait : "Plans are worthless, but planning is everything." Dans la préparation du D-Day, des mois sont consacrés au diagnostic des plages, des réseaux de transport allemands et de la météo. Cette anticipation permettra d'adapter la date et les axes d'assaut en dernière minute.



Wikimedia Commons contributors. File:Napoléon rend hommage au courage malheureux.jpg [Internet]. Wikimedia Commons; https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Napol%C3%A9on_rend_hommage_au_courage_malheureux.jpg&oldid=636176724

1.2. Approche.

Obtenir une photographie fidèle du site logistique.



Recueillir tous les plans, reportings et schémas de fonctionnement existants du site logistique concerné.

Identifier les équipements critiques et comprendre les circuits de flux internes et externes du site.

Interroger plusieurs équipes pour recouper les perceptions sur les forces et faiblesses du site.

Détecter les vulnérabilités organisationnelles invisibles.



Cartographier les écarts entre les procédures affichées et les pratiques réellement appliquées.

Observer sur le terrain les interactions humaines dans différentes configurations d'activité.

Identifier les zones, équipes ou créneaux temporels systématiquement sources de friction.

Évaluer la maturité des indicateurs de performance.



Vérifier les indicateurs suivis quotidiennement et leur pertinence au regard des enjeux à venir.

Évaluer la fréquence, la lisibilité et la fiabilité des tableaux de bord utilisés sur le site.

Analyser l'usage réel des KPI par l'encadrement pour piloter et optimiser la performance collective.

1.3. Livrable.

Type

Diagnostic flash d'environnement et de risques logistiques.

Esprit

Offrir une vue d'ensemble opérationnelle et factuelle du site avant l'entrée en peak season.

Structure

Flux physiques et organisation des zones :

- » Cartographie des circuits de flux logistiques.
- » Zonage des fonctions clés du bâtiment.
- » Analyse des flux et pics d'activité récents.

Moyens humains, matériels et technologiques :

- » Répartition des effectifs par processus métier.
- » Capacité et état du parc matériel critique.
- » Systèmes et outils en usage opérationnel.

Points de vulnérabilité et niveaux de risques :

- » Zones et processus critiques identifiés.
- » Historique des incidents et anomalies majeurs.
- » Scénarios de risques logistiques principaux.

1.4. Illustration.

Situation

Le site préparait sa peak annuelle avec une nouvelle équipe d'encadrement récemment nommée mais plusieurs responsables d'activités n'avaient pas encore l'expérience d'une peak. Les flux augmentaient légèrement mais de nombreux signaux faibles laissaient entrevoir une fragilité du système sous pression.

Mission

L'objectif du Pilote a été de dresser une cartographie réaliste des points de tension avant que la peak ne monte en puissance. Il a également dû comprendre les lignes d'influence formelles et informelles pour bâtir une stratégie d'adhésion interne autour du futur plan d'action à venir.

Exécution

Le Pilote a entamé sa mission par des entretiens croisés avec l'ensemble des managers et relais terrain. En parallèle, il a compilé les reportings existants, noté les écarts de lecture d'un interlocuteur à l'autre, et comparé les résultats affichés avec les réalités constatées sur le terrain.

Il a ensuite réalisé un parcours complet des flux (réception, préparation, expédition) à différents moments de la journée et de la semaine. Ces observations ont permis d'identifier les zones les plus exposées aux engorgements, les pratiques divergentes, et les défauts de coordination récurrents.

Enfin, le Pilote a discrètement assisté à des réunions d'équipe, déjeuners et briefings pour observer les dynamiques humaines et les postures managériales. Il a identifié les profils moteurs, les tensions latentes et les dysfonctionnements systématisés non remontés à la direction du site.

Place du Pilote

Sans interrompre les routines ni imposer sa présence, le Pilote s'est fondu dans l'environnement. Il a adopté une posture d'écoute active et de neutralité, mettant en confiance les acteurs terrain. Sa capacité à détecter l'informel et à synthétiser rapidement a permis un diagnostic fluide et crédible.

2. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

“

Tu ne peux pas mener la guerre sans essence, sans cartouches, sans bottes. C'est la logistique qui fait avancer les tanks.

”

Général George S. Patton

2.1. Introduction.

Un peu d'histoire

En 1944, l'opération Overlord est un chef-d'œuvre de planification stratégique. Grâce à une coordination interalliée sans précédent, chaque corps expéditionnaire reçoit un plan calibré, un calendrier précis, et des plans de repli. La réussite du Débarquement tient à cette rigueur préparatoire hors norme.

La guerre des Six Jours (1967) illustre l'efficacité de la planification israélienne. L'opération "Focus" permet à Tsahal de neutraliser au sol presque toute l'aviation ennemie en quelques heures. C'est le fruit d'une préparation logistique, tactique et humaine entamée plusieurs mois en amont.

Pendant la guerre du Pacifique, le général MacArthur planifie le saut d'île en île ("island

hopping") pour isoler les forces japonaises. Chaque étape repose sur une planification minutieuse des ressources, des flux maritimes, et de la reconstitution de bases logistiques avancées pour le soutien durable.

À Austerlitz, Napoléon simule un affaiblissement pour piéger l'ennemi. La planification intègre même le comportement attendu de l'adversaire. La bataille est gagnée avant d'être livrée. Cette capacité d'anticipation stratégique aura démontré comment penser en amont est gage d'actions efficaces.



See page for author, Public domain, via Wikimedia Commons; <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1b/Overlordmk3.jpg>

2.2. Approche.

Élaborer un plan de montée en puissance réaliste et robuste.



Contrôler la qualité des prévisions pour formaliser une trajectoire claire de hausse des volumes.

Définir les seuils d'alerte anticipés en cas d'écart avec les prévisions (sous ou suractivité sévère).

Consolider la planification en impliquant chaque métier dans la co-construction des scénarios.

Dimensionner les ressources humaines et techniques nécessaires.



Estimer le besoin en effectifs fixes et intérimaires par activité, équipe et créneau horaire.

Évaluer les besoins en formation, encadrement terrain et supervision opérationnelle spécifique.

Identifier les goulets d'étranglement techniques (zones, équipements) et moyens de renfort associés.

Structurer la gouvernance du pilotage en mode projet.



Définir la chaîne de décision opérationnelle pendant la peak avec les circuits de remontée d'alerte.

Mettre en place un calendrier précis de points de coordination entre fonctions métiers et supports.

Désigner un Coordinateur et créer des cellules de crise capables d'arbitrer rapidement selon les enjeux.

2.3. Livrable.

Type

Plan directeur de pilotage de peak season.

Esprit

Document de cadrage opérationnel des ressources, scénarios et modalités de coordination.

Structure

Objectifs, hypothèses et charges projetées :

- » Volumétrie cible et contraintes associées.
- » Hypothèses de montée en charge validées.
- » Répartition prévisionnelle des charges par jour.

Ressources, renforts et coordination interne :

- » Organisation des équipes et renforts planifiés.
- » Disponibilité des moyens et jalons clés.
- » Rythme et outils de coordination managériale.

Modes de pilotage et réponses aux écarts :

- » Règles de supervision en situation normale.
- » Procédures en cas de tension ou débordement.
- » Indicateurs de pilotage et seuils d'alerte.

2.4. Illustration.

Situation

Le site client connaissait depuis plusieurs années une peak très tendue sur six semaines, avec une croissance à deux chiffres. Or, l'édition précédente avait été particulièrement chaotique avec des retards, des erreurs de préparation et une démobilisation des équipes. Le client souhaitait industrialiser sa préparation.

Mission

Le Pilote s'est donné pour mission de structurer une planification stratégique claire, validée par l'ensemble des parties prenantes, pour fluidifier les flux, limiter les écarts d'activité non anticipés et sécuriser le dimensionnement des ressources sans recourir à des solutions de dernière minute.

Exécution

Le Pilote a d'abord travaillé à partir des historiques de commandes, des prévisions commerciales consolidées et des spécificités produits. Il a construit une courbe de montée en charge à la semaine, segmentée par type de flux, par client et par canal, validée en comité stratégique et ajustée en rolling forecast.

Par la suite, il a co-animé avec les responsables de pôles une série de chantiers thématiques : besoins en intérim, gestion des équipements critiques, et cartographie des points de fragilité RH et techniques. Chaque scénario a donné lieu à un plan de repli formalisé, selon des seuils prédéfinis de déclenchement.

Il a enfin mis en place une gouvernance claire : comités hebdos, plan de charge de chaque fonction support, matrices de décisions d'urgence. Le Pilote a installé des outils simples de coordination et a veillé à embarquer le middle management, notamment par des réunions participatives de projection.

Place du Pilote

Le Pilote a joué un rôle de stratège praticien. Ni hors-sol, ni enfermé dans l'excel, il a fait dialoguer terrain et direction, arbitrant les efforts à fournir avec lucidité. Son autorité naturelle et son exigence bienveillante ont permis de fédérer sans rigidité et de crédibiliser le plan auprès de tous.

3. PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE

“La logistique, c'est l'art de
faire l'impossible avec des
ressources limitées.”

Général William
Pagonis

3.1. Introduction.

Un peu d'histoire

En 1991, avant de lancer la contre-offensive terrestre de la guerre du Golfe, les forces alliées ont déployé des semaines durant des équipements, carburants, munitions et unités sur le théâtre. Cette phase de préparation logistique, invisible mais déterminante, a permis une avancée éclair en 100 heures.

Avant la bataille de Borodino, Napoléon passe plusieurs jours à organiser l'artillerie, positionner ses troupes et stocker les vivres en prévision d'une confrontation massive. Même si la victoire sera coûteuse, c'est bien la qualité de cette préparation qui permet à la Grande Armée de tenir le choc.

Les SAS britanniques préparent en amont les raids en Afrique du Nord durant la Seconde Guerre mondiale avec une précision extrême : cartes,

infiltration, stockages déportés, entraînement spécifique en conditions désertiques... La réussite de l'assaut tient à cette obsession du détail logistique.

En 2010, la Force Licorne prépare minutieusement l'évacuation des ressortissants français en Côte d'Ivoire. Répartition des points de regroupement, mise en condition opérationnelle des véhicules, scénarios de repli... Ce travail en amont assure une extraction rapide et sans incident dans un contexte explosif.



C Company, 1st Battalion, The Staffordshire Regiment, 1st UK Armoured Division live fire training exercise to assault mock village and trench complex, fire team inside trench soldier reloading, 6 January 1991. https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bb/British_soldier_with_L85.jpg

3.2. Approche.

Orchestrer la montée en puissance des moyens et des hommes.



Planifier la réception des renforts, leur formation, et leur intégration progressive par activité métier.

Décliner opérationnellement le plan directeur en fiches de route par zone, flux et fonction support.

Mettre à niveau les équipements, logiciels et espaces pour absorber la hausse d'intensité attendue.

Installer les routines de coordination et de reporting.



Déployer des formats courts de briefings d'équipe quotidiens, systématisés par créneau et secteur.

Créer des canevas de reporting opérationnel terrain accessibles, synthétiques et multi-usages.

Organiser des tests grandeur nature simulant une journée de peak pour caler les automatismes collectifs.

Sécuriser les interfaces critiques internes et externes.



Valider les engagements contractuels, délais et modalités de réception/livraison avec les partenaires.

Préparer les plans de bascule ou solutions de repli avec les transporteurs en cas de saturation.

Coordonner avec l'IT les mesures de résilience en cas de panne système ou surcharge des flux.

3.3. Livrable.

Type

Kit de préparation opérationnelle.

Esprit

Ensemble de documents pratiques de mise en condition des acteurs internes et partenaires.

Structure

Documents de cadrage des rôles et missions :

- » Fiches mission par poste et par équipe.
- » Matrice RACI des responsabilités clés.
- » Consignes communes pour tous les acteurs.

Référentiels de pratiques et de process :

- » Modes opératoires ajustés pour la peak.
- » Standards qualité et critères de vigilance.
- » Procédures d'accueil et de formation flash.

Supports de synchronisation collective :

- » Planning des briefings inter-équipes quotidiens.
- » Supports de partage d'informations critiques.
- » Fiches réflexes pour situations exceptionnelles.

3.4. Illustration.

Situation

Le site logistique devait faire face à une montée en charge de +40 % en deux semaines. Le management local exprimait des inquiétudes sur la capacité à absorber ce choc, notamment en raison d'un turn-over élevé, de procédures éparses et d'un historique de démarrage raté l'année précédente.

Mission

Le Pilote a choisi d'axer la phase sur la montée en compétence rapide des équipes, la coordination active entre services, et la sécurisation des interfaces avec les partenaires extérieurs. Son objectif : faire en sorte que "tout soit prêt" au jour J, sans surchauffe organisationnelle ni flottement décisionnel.

Exécution

Le pilote a tout d'abord géré l'élaboration de supports terrain : modes opératoires, matrices de responsabilité, guides express d'intégration. En parallèle, il a animé les sessions de "warm-up" métier et co-construit des parcours d'onboarding accélérés avec des opérateurs volontaires désignés comme tuteurs.

Il a formalisé une routine de coordination : top 5 quotidien par équipe, flash meetings inter-services, reporting de flux. Une simulation d'activité de peak a été organisée à blanc pendant une journée, permettant d'identifier les angles morts et d'ajuster la répartition des ressources sur certaines tranches horaires.

Côté partenaires, il a initié une série d'échanges de calage avec les transporteurs et les fournisseurs critiques. Des scénarios de débordement ont été préparés, avec activation de quais alternatifs et redondance IT testée. Un dispositif "point focal" a été mis en place pour chaque zone sensible.

Place du Pilote

Le Pilote a joué un rôle de catalyseur. Il a stimulé l'appropriation collective en donnant des repères clairs et pragmatiques. Sa posture proactive, sa disponibilité constante et sa rigueur ont donné confiance aux équipes. Grâce à lui, chacun savait quoi faire, quand, avec qui et pourquoi.

4. AJUSTEMENTS AUX DÉBUTS

“ Le front ne peut avancer
que si l'arrière suit. ”

Maréchal Joukov

4.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Lors du Débarquement de Normandie, les premières heures voient un chaos partiel : unités dispersées, obstacles mal identifiés, conditions météo rudes. Pourtant, les chefs de terrain adaptent immédiatement les plans. Ces ajustements initiaux, agiles et lucides, évitent l'échec dès le jour J.

En 2001, pendant la guerre en Afghanistan, les forces spéciales américaines et alliées doivent adapter leur stratégie face à la résistance des Talibans. Les premières frappes n'atteignent pas tous les objectifs. L'agilité tactique dans les premières semaines permet un renversement rapide du rapport de force.

À Stalingrad, l'Armée Rouge est contrainte de modifier en urgence ses dispositifs défensifs

dès les premiers jours de siège, les lignes préalablement planifiées ne suffisant pas. Grâce à des décisions décentralisées, locales et rapides, les Soviétiques reprennent le contrôle sur plusieurs axes clés.

Lors de l'opération Serval au Mali, la prise de la ville de Gao nécessite une révision immédiate du schéma initial. Face à la résistance imprévue et à l'environnement urbain, les forces françaises adaptent l'attaque dès les premières heures. Ce réflexe d'ajustement assure la réussite de la manœuvre.



D-Day from the boat ; https://commons.wikimedia.org/wiki/File:D-Day_from_the_boat.jpg

4.2. Approche.

Identifier et corriger les écarts entre plan et réalité terrain.



Observer dès les premiers jours les signaux faibles de dysfonctionnements au niveau des flux logistiques.

Analyser les écarts quantitatifs et qualitatifs entre prévisions et volumes effectivement traités.

Mobiliser une cellule agile dédiée à l'ajustement des priorités, zones et ressources mobilisées.

Réengager les équipes en cas de tension ou d'essoufflement



Instaurer des rituels courts pour valoriser les efforts et réinjecter du sens au collectif sous tension.

Identifier les signaux d'usure physique et mentale des équipes pour prévenir les décrochages.

Redéployer les ressources ou adapter les rythmes sans dégrader la qualité de service délivrée.

Ajuster les interfaces et renforcer la communication transverse.



Revoir la fréquence et le format des points quotidiens si les échanges sont devenus inopérants.

Apporter un appui renforcé sur les interfaces logistique / transport et logistique / client.

Mettre à jour les procédures critiques pour les aligner avec les constats de terrain immédiats.

4.3. Livrable.

Type

Tableau d'ajustements quotidiens.

Esprit

Outil synthétique de suivi des écarts et des mesures correctrices pendant le lancement.

Structure

Suivi des indicateurs opérationnels clés :

- » Avancement par rapport aux objectifs journaliers.
- » Écarts constatés en réception, stock, expédition.
- » Points de blocage critiques remontés du terrain.

Analyse des causes et actions correctrices :

- » Typologie des incidents par origine fonctionnelle.
- » Mesures prises dans les 12 heures post-anomalie.
- » Évaluation des effets des actions engagées.

Mécanismes de décision rapide en local :

- » Processus de validation des ajustements terrain.
- » Coordination avec les fonctions support critiques.
- » Log des décisions et des arbitrages effectués.

4.4. Illustration.

Situation

Après une montée en puissance bien préparée, le démarrage de la peak révèle plusieurs imprévus : un flux client s'avère 35 % supérieur aux prévisions, des pannes répétées ralentissent les expéditions, et certaines équipes clés sont sous-staffées. La tension monte alors que le rythme s'accélère.

Mission

Le Pilote doit réagir vite sans céder à la panique. Son objectif : installer une gouvernance de crise adaptée, redonner de la lisibilité aux équipes, et corriger dès la première semaine les écarts critiques. L'enjeu est de tenir sans casser ni la qualité, ni la cohésion, ni la trajectoire de performance.

Exécution

Le Pilote a instauré un format d'analyse quotidienne des écarts avec trois focus : ressources, qualité, cadence. Chaque matin, les anomalies de la veille sont passées en revue, puis des actions immédiates sont lancées. Cette réactivité a permis de corriger certains dérèglements avant qu'ils ne s'enracinent.

En parallèle, il a renforcé les boucles de communication interne : points flash toutes les 2 heures entre coordinateurs, hotline terrain active à chaque instant critique, diffusion de tableaux de suivi simples. Il a aussi formalisé en temps réel les premiers ajustements de process avec l'encadrement.

Sur le plan humain, le Pilote a réajusté les horaires de pause, redéployé des opérateurs sur des secteurs critiques et sollicité temporairement des back-ups issus des fonctions support. Une attention spécifique a été portée aux signaux de fatigue, avec appui renforcé de la cellule RH du site.

Place du Pilote

Le Pilote s'est affirmé comme un chef d'orchestre résilient, maintenant la pression juste et gardant une posture calme. Il a refusé l'improvisation tout en assumant de s'écarter du plan initial. Sa capacité à trancher vite, à communiquer clairement et à préserver les collectifs a été décisive pour la suite.

5. SUPERVISION DES OPÉRATIONS

“

*La logistique est le bras
invisible de la victoire.*

”

Winston Churchill

5.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Durant l'opération Bagration (1944), les Soviétiques orchestrent l'une des plus grandes offensives de l'histoire. La supervision permanente des opérations, via une coordination rigoureuse des fronts, permet de désarticuler en profondeur l'armée allemande. L'exécution s'appuie sur un suivi au plus près.

Pendant l'opération Tempête du Désert, la coalition met en œuvre un pilotage temps réel des frappes, des mouvements logistiques et du soutien médical. Grâce à un système de supervision intégré et digitalisé, les forces alliées gardent toujours un coup d'avance sur les contre-attaques ennemies.

Au siège de Vienne (1683), la gestion des opérations logistiques dans un contexte d'encerclement est cruciale. Le commandement

allié assure un contrôle permanent des vivres, munitions et rotations de troupes. Cette capacité à superviser l'effort soutenu permet de tenir jusqu'à la contre-offensive.

À Dien Bien Phu, la France sous-estime l'importance du pilotage terrain. Les postes sont trop dispersés, les remontées d'informations tardives, les ajustements tactiques tard venus. Cette défaillance dans la supervision stratégique et logistique contribue lourdement à l'échec de l'opération.



<https://i.flg.fr/media/cms/orig/2021/01/14/05fcb7a58aad4f2f72c5af3fcde9196f8a7a239a5bf6246daaf22077fca51d04.jpg>

5.2. Approche.

Maintenir le niveau de performance sur la durée.



Suivre de façon rapprochée les indicateurs critiques de production, de qualité et de service client.

Analyser les données à chaud pour prendre des décisions correctrices immédiates et efficaces.

Ajuster les ressources quotidiennement pour tenir le rythme sans altérer les standards opérationnels.

Garantir la fluidité de coordination entre fonctions et flux



Piloter une cellule de régulation interservices capable de trancher rapidement les arbitrages terrain.

Faciliter les transmissions d'information entre équipes successives grâce à des outils ou rituels dédiés.

Gérer de façon centralisée les incidents pour éviter la dispersion des responsabilités sur le site.

Préserver la capacité d'agir en cas de rupture ou surcharge.



Instaurer des seuils de vigilance activant automatiquement des plans de délestage opérationnel.

Tenir à jour une carte des marges de manœuvre disponibles : renforts, créneaux, emplacements.

Préparer les leaders d'équipe à assumer seuls la conduite des opérations en cas d'absence du Pilote.

5.3. Livrable.

Type

Journal de supervision consolidé de la peak.

Esprit

Synthèse quotidienne des indicateurs, décisions et tensions identifiées durant l'exécution.

Structure

Données consolidées et indicateurs journaliers :

- » Volumes traités par activité et par créneau.
- » Indicateurs de performance des flux critiques.
- » Taux de couverture des ressources planifiées.

Analyse des causes et actions correctrices :

- » Typologie des incidents par origine fonctionnelle.
- » Mesures prises dans les 12 heures post-anomalie.
- » Évaluation des effets des actions engagées.

Événements marquants et zones de tension :

- » Incidents majeurs ayant impacté la performance.
- » Alertes remontées par les chefs de secteur.
- » Points de vigilance pour les prochaines 24h.

5.4. Illustration.

Situation

À la moitié de la peak, les volumes traités avaient atteint 110 % des prévisions initiales. Le rythme était intense, les incidents fréquents, les équipes fatiguées. Plusieurs retards de transport menaçaient les délais de livraison. L'encadrement intermédiaire commençait à perdre le contrôle du terrain.

Mission

Le Pilote a assuré la stabilité de l'organisation malgré la pression. Son rôle : superviser l'exécution au quotidien, gérer les urgences, soutenir les relais managériaux, et arbitrer les priorités. Il a visé à maintenir la qualité de service et la cohésion interne dans un contexte très tendu.

Exécution

Chaque jour, le Pilote a animé des points de supervision à 7h, 13h et 19h, réunissant les chefs de secteur et fonctions supports. Les écarts étaient analysés, les ressources redéployées immédiatement. Il a fait remonter les alertes critiques à la direction et a activé les plans de repli prédéfinis.

Il a mis en place un "centre de gravité opérationnel" dans un bureau de supervision ouvert à proximité du terrain. Équipé d'un tableau de situation, de radios, et des outils IT, ce poste est devenu le cœur de la prise de décision rapide, où ont convergé toutes les informations terrain et remontées critiques.

Pour soulager les équipes, il a proposé un renfort intérimaire ponctuel, réorganisé les pauses, et instauré des rotations de poste. Un système de flash-feedback a été déployé pour identifier les irritants du jour et les corriger avant qu'ils ne s'installent. La cellule RH a été mise à contribution en appui.

Place du Pilote

Le Pilote a incarné un commandement présent et adaptable. Il a su à tout moment où concentrer l'attention. Sa proximité de terrain, sa lucidité stratégique et son calme face aux imprévus ont rassuré les équipes. Il a tenu le cap sans rigidité, dans une posture à la fois ferme et protectrice.

6. RETEX ET CAPITALISATION

“La logistique est le facteur décisif de toute guerre.”

Napoléon Bonaparte

6.1. Introduction.

Un peu d'histoire

Après chaque campagne, les armées romaines tenaient un "commentarius rerum gestarum". Ce document recensait les décisions prises, les résultats obtenus et les erreurs commises. Il servait de référence pour les générations futures et consolidait l'art de la guerre en doctrine durable.

Lors de la guerre du Vietnam, les forces américaines ont souvent échoué à tirer les leçons de leurs échecs tactiques. Le manque de capitalisation sur les erreurs a conduit à leur répétition. À l'inverse, les troupes vietcongs, décentralisées, ont constamment appris de leurs actions pour s'adapter rapidement.

La campagne de France de 1940 fut une dure leçon pour l'état-major britannique. Mais les enseignements tirés – notamment sur la guerre

mécanisée et la coordination inter-armée – ont nourri la refonte stratégique opérée avant le Débarquement. Le RETEX devient alors un levier de transformation.

Dans les opérations modernes (Afghanistan, Barkhane...), chaque mission donne lieu à des RETEX formalisés. Ces retours d'expérience guident la doctrine, les formations, l'équipement. Cette démarche systémique de capitalisation nourrit une logique d'amélioration continue dans l'environnement militaire.



Aftermath of the Battle of Tam Quan. Palm tops destroyed by 50mm machine-gunner from the 19th Combat Engineers to eliminate possible sniper positions
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Battle_of_Tam_Quan_Vietnam_War_1968_aftermath_photo_by_PFC_Louie_de_Deaux_19th_Combat_Engineer_Battalion.jpg

6.2. Approche.

Analyser les écarts de performance et causes racines.



Comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux pour chaque grande ligne de performance.

Identifier les points d'inflexion majeurs (positifs comme négatifs) et les relier à leurs déclencheurs.

Impliquer les fonctions clés pour co-construire une analyse à froid, lucide et sans posture défensive.

Collecter les enseignements critiques et leviers d'efficience



Faire émerger les pratiques efficaces, les initiatives locales et les innovations déployées en contexte.

Recueillir les retours des équipes terrain sur l'organisation, les outils et le management.

Formaliser les solutions correctrices à inscrire dans les futures peak seasons ou hors peak.

Organiser la restitution et l'appropriation du RETEX.



Produire un rapport clair, illustré, incluant une synthèse et une annexe par domaine (RH, flux, IT...).

Présenter le RETEX en réunion plénière avec les équipes, sans filtre ni langue de bois.

Assurer la transmission des enseignements à l'encadrement, aux supports et aux nouveaux arrivants.

6.3. Livrable.

Type

Rapport de RETEX structuré par domaine d'enjeu.

Esprit

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

Structure

Pilotage de la peak et organisation globale :

- » Efficacité des dispositifs de coordination.
- » Pertinence des scénarios anticipés et joués.
- » Enseignements sur les rythmes et cadences.

Performance des flux et résilience du système

- » Analyse des écarts "prévision vs volumes réels".
- » Déclinaisons des écarts par secteur/service.
- » Goulots d'étranglement identifiés et résolus.

Facteurs humains, outils et perspectives :

- » Retour des équipes terrain et partenaires clés.
- » Appréciation des outils et du support SI.
- » Axes de progrès pour la prochaine peak season.

6.4. Illustration.

Situation

Une fois la peak terminée, les résultats étaient globalement satisfaisants : délais maîtrisés, taux d'erreurs en baisse, équipes stabilisées. Pourtant, certains flux avaient connu des surcharges critiques, et des irritants managériaux étaient apparus. La direction voulait capitaliser sans se voiler la face.

Mission

Le Pilote a pris en main le RETEX avec une double exigence : objectivité opérationnelle et restitution mobilisatrice. Son but : faire émerger les leviers d'amélioration, valoriser les succès sans angélisme, et garantir que l'effort fourni ait un impact durable dans l'organisation du client.

Exécution

Il a piloté une série d'ateliers par métier avec les fonctions terrain, support et partenaires. Chacun a pu exprimer ses constats, frustrations, réussites. Les indicateurs clés ont été passés au crible. Les écarts majeurs ont été documentés avec leurs causes, impacts, décisions prises et alternatives.

À partir de cette matière, le Pilote a produit un rapport structuré en 5 axes : flux, RH, outils, coordination, incidents. Pour chaque axe, des enseignements concrets, des recommandations et des fiches "bonnes pratiques" ont été formalisés. Ce document a ensuite été partagé avec l'ensemble des cadres.

Une réunion de clôture a été organisée avec toutes les équipes. Le Pilote a restitué les faits, partagé les réussites, reconnu les erreurs. Il a ouvert la discussion sur les pistes d'évolution pour les prochaines peak. L'impact fut immédiat : une meilleure compréhension, une fierté partagée, une trace durable.

Place du Pilote

Le Pilote a agi en facilitateur rigoureux et fédérateur. Ni juge ni spectateur, il a su canaliser l'expérience collective pour la transformer en valeur durable. Sa posture d'humilité stratégique, son écoute exigeante et son sens du collectif ont permis de clore la mission de façon professionnelle et utile.

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 [Pépité.] accompagne depuis sa création en 2021 des groupes comme *GXO*, *Mondial Relay*, *Kuehne+Nagel*, *Coursier.fr*, *Transdev* ou encore *Sterne* pour des recrutements en CDI de :

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

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

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

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

2021

Création du cabinet [Pépité.]

2023

Création du service [Task Force Logistics.]

+50 Managers de transition spécialisés

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

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"



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