

[AVIS D'EXPERT]

Supply chain mondiale : faut-il piloter tous les entrepôts avec les mêmes indicateurs ?

Par Marc Lagrée, Directeur Commercial, proLogistik France

Depuis plus de vingt ans, en tant qu'éditeur de logiciels de gestion d'entrepôt et de pilotage de la supply chain, les équipes de proLogistik accompagnent des entreprises qui gèrent leurs flux logistiques à l'échelle internationale. Nous observons quotidiennement des organisations opérant sur plusieurs pays, plusieurs cultures et plusieurs modèles logistiques. Cette diversité explique pourquoi les projets internationaux de supply chain figurent parmi les plus exigeants à conduire. Derrière la recherche d'une performance homogène se cachent des organisations, des cultures et des contraintes très différentes. La difficulté consiste à proposer et piloter des transformations organisationnelles et technologiques capables de se déployer à grande échelle... tout en restant suffisamment flexible pour s'adapter aux réalités de chaque site.

La supply chain mondiale ne parle pas d'une seule voix

La supply chain est probablement l'un des secteurs les plus universels qui soient. Partout dans le monde, il faut réceptionner, stocker, préparer, expédier et livrer. Mais derrière cette apparente similitude se cache une diversité extraordinaire de situations opérationnelles.

Un entrepôt e-commerce en France n'a rien à voir avec une plateforme en Allemagne. Un site de préparation alimentaire en Espagne fonctionne selon des contraintes très différentes d'un centre logistique en Europe de l'Est ou en Amérique latine. Au-delà des réglementations et des infrastructures, chaque pays possède sa propre culture du travail, ses modes de management, ses habitudes opérationnelles, ses relations sociales et son cadre syndical. **Le coût du travail, la disponibilité de la main-d'œuvre, les attentes des collaborateurs ou encore les contraintes réglementaires influencent directement les choix d'organisation.**

Les réalités immobilières jouent également un rôle majeur. Le coût du foncier et de l'immobilier logistique varie fortement d'un territoire à l'autre. Dans certaines régions du monde, l'espace est abondant et peu coûteux ; dans d'autres, chaque mètre carré doit être valorisé au maximum.

Lorsque le coût du travail est élevé et que le prix du mètre carré explose, les entreprises sont naturellement poussées vers davantage de productivité, d'automatisation et d'optimisation des flux.

L'excellence naît souvent de la contrainte

La France est un exemple particulièrement intéressant. Les logisticiens français évoluent dans un environnement parmi les plus contraints d'Europe. **Entre pression foncière, coûts d'exploitation élevés, exigences sociales fortes et attentes croissantes des clients, ils ont appris à faire de la contrainte un levier de performance.** Cette situation explique en partie pourquoi **les entreprises françaises sont souvent parmi les plus réceptives aux innovations en matière d'organisation, d'automatisation, de pilotage de la performance et désormais d'intelligence artificielle.** Quand chaque déplacement compte, quand chaque mètre carré a de la valeur et quand chaque gain de productivité peut faire la différence, l'excellence opérationnelle devient une nécessité quotidienne. C'est précisément ce qui fait la richesse de la supply chain : il n'existe pas un modèle unique.

Construire un langage commun de la performance

Dans ce contexte, vouloir piloter tous les sites avec les mêmes objectifs et les mêmes critères peut conduire à des comparaisons trompeuses. **Comparer la productivité brute de deux entrepôts sans tenir compte de leurs contraintes respectives n'a souvent que peu de sens.** À l'inverse, laisser chaque site développer ses propres indicateurs sans cadre commun rend impossible toute vision consolidée de la performance.

L'enjeu consiste donc à trouver le bon équilibre.

Les groupes internationaux ont besoin d'un socle partagé d'indicateurs permettant de mesurer la qualité de service, la productivité, la fiabilité des opérations, la sécurité ou encore l'utilisation des ressources. Ces indicateurs communs créent un langage universel et facilitent le partage des bonnes pratiques entre pays et entre sites. Mais ces KPI doivent rester suffisamment flexibles pour intégrer les réalités locales. Un indicateur n'a de valeur que s'il reflète fidèlement le contexte dans lequel il est mesuré.

La maturité d'une organisation logistique ne se juge pas à sa capacité à uniformiser ses pratiques, mais à sa capacité à harmoniser sa vision tout en respectant les spécificités de chaque terrain.

C'est d'ailleurs l'une des évolutions majeures observées aujourd'hui dans les supply chains internationales. Les entreprises les plus performantes ne cherchent plus à reproduire partout le même modèle. Elles construisent des référentiels communs, des méthodes partagées et des outils de pilotage harmonisés, tout en laissant à chaque site la liberté d'adapter son organisation aux réalités locales.

La logistique mondiale est faite de cultures, de métiers, de contraintes, de technologies et d'hommes différents. Cette diversité n'est pas un obstacle à la performance au contraire. Elle en est souvent l'un des principaux moteurs, et permet de toujours nous rappeler que si les indicateurs racontent la valeur, c'est bien les femmes et les hommes en charge qui la créent.

A propos de l'auteur



Marc Lagrée – Directeur des Opérations, proLogistik France

Ingénieur diplômé d'un Master 2 conjoint de l'École Centrale de Nantes et de l'INSA Rennes, Marc Lagrée évolue depuis près de 30 ans dans l'univers de la logistique et de la supply chain. Après avoir débuté sa carrière chez DSIA, aujourd'hui proLogistik France, il occupe des postes de direction chez Kuehne+Nagel, DB Schenker, Soflog puis GCA Supply 4 Industry, où il accompagne le développement d'activités logistiques en France et en Europe.

Fort de cette double expérience d'opérateur logistique et d'éditeur de logiciels, il apporte une vision concrète des enjeux de performance, d'organisation et de transformation des supply chains. Chez proLogistik France, il accompagne les entreprises dans l'optimisation de leurs opérations et le déploiement de solutions de pilotage adaptées aux réalités du terrain.

Spécialiste des opérations d'entrepôt et des projets internationaux, il intervient régulièrement sur les sujets liés à la performance logistique, à l'automatisation, à la data et à l'intelligence artificielle appliquée à la supply chain.

A propos de proLogistik group

Fondé en 1996 en Allemagne, le groupe proLogistik est fortement implanté en Allemagne, Autriche, Suisse et aujourd'hui aussi en France, grâce au rachat de la société nantaise DSIA. Il s'est, depuis 2021, engagé dans une croissance accélérée, avec l'acquisition d'une douzaine de fournisseurs de solutions dans la logistique et la supply chain, opérant sur les métiers du matériel, du logiciel ou de la donnée.

Cette stratégie porte ses fruits : le groupe proLogistik est aujourd'hui à la tête d'une **offre globale combinant des briques hardware et software, pour des prestations de services liés à l'entreposage et au transport de marchandises.**

Le groupe, 750 collaborateurs, 18 bureaux et agences, annonce 2 000 clients pour ses solutions hardware, 1 800 pour ses solutions logicielles, et une base installée de 2 600 sites.

Editeur de solutions logicielles en mode SaaS pour la supply chain (WMS¹, OMS², LMS³, TMS⁴), proLogistik possède ses propres data centers, hébergés en Allemagne et en France et garantit un haut niveau de service client.

Pour en savoir plus : www.proLogistik.com

¹ WMS - Warehouse Management System

² OMS - Order Management System

³ LMS- Labour Management System

⁴ TMS - Transport Management System