

La logistique externalisée : un domaine pour des prestataires de service experts et internationalisés

Thierry Sauvage

Professeur de Management Logistique, département Système d'Information et d'Aide à la Décision, Audencia Nantes.Ecole de Management

Christelle Havard

Professeur d'économie, département Stratégie, Audencia Nantes.Ecole de Management.

Par abus de langage, la logistique est souvent réduite à une de ses composantes : la distribution physique, qui se définit comme l'ensemble des activités déployées pour rendre disponibles au client, chez lui et au moment convenu, les produits finis de l'entreprise. Les activités logistiques regroupent en fait toutes les opérations qui traitent les flux de produits et les flux d'informations correspondants au travers et à l'extérieur de l'entreprise, hormis les opérations de production proprement dites. La gestion des stocks constitue une opération de traitement de l'information : elle porte sur le traitement des niveaux de stocks et des ordres de réapprovisionnement. L'opération de stockage-entrepôt est en revanche une opération physique, qui exploite par ailleurs les informations sur le stock (entrées, sorties, adressage).

La prestation logistique se définit comme une succession ou une combinaison d'activités complémentaires qui contribuent à la création de valeur ajoutée pour le consommateur final. Ces activités peuvent concerner des opérations liées à l'entrepôt (réception et contrôle des matières et marchandises, ma-

nutention, stockage...), des opérations para-industrielles (service après-vente et réparations, assemblage, finition...), des opérations para-commerciales (préparation des commandes, constitution de lots promotionnels, prévisions de ventes, marquage des prix, tracing-tracking...), des opérations de gestion proprement dites (suivi des dates de péremption, retour des palettes, gestion des stocks...) et des opérations de transport (traction, affrètement, achat-négociation de fret...). Pour trouver des gisements de rentabilité et de compétitivité, les prestataires s'organisent pour collecter et regrouper des flux et des trafics d'origines différentes. La population des prestataires logistiques trouve majoritairement ses origines chez les transporteurs qui ont progressivement élargi leur offre pour se différencier sur un marché de la simple traction surcapacité depuis la déréglementation des transports du début des années 1980.

Le concept de prestation logistique a énormément évolué au fil des années. En l'espace de 20 ans, il a connu une émancipation pour passer du stade d'agrégation d'activités annexes au transport au stade de

solution globale optimisant un ensemble cohérent d'activités. Des progrès dans la productivité des transports ont rapidement été atteints. Afin d'atténuer les effets d'une âpre concurrence sur les prix, les prestataires ont recherché l'avantage concurrentiel par des améliorations en termes de gamme de services et de qualité. Sur le plan de la politique d'offre des prestataires, de nouveaux créneaux sont apparus dans la gestion des flux comme le pilotage des flux sans stock, la sélection des transporteurs, le *Tracking-tracing* et le conseil. Jusqu'au milieu des années 90, l'offre de services est restée essentiellement intérieure, axée sur des produits écoulés à l'intérieur de frontières nationales ou régionales (produits alimentaires, produits frais, surgelés, certains produits manufacturés locaux).

Aujourd'hui encore, malgré les nouveaux besoins exprimés par les donneurs d'ordres, les prestataires logistiques parviennent difficilement à gérer les flux internationaux, surtout lorsque ces derniers sont déconnectés de leurs marchés d'origine. Les alliances, les partenariats, les joint-ventures se multiplient alors, posant toutefois des problè-

mes de garantie et de continuité de la qualité de service. Les industriels européens préfèrent par la force des choses recourir à plusieurs prestataires pour des durées variables, plutôt que de se lier à un petit nombre de prestataires se voulant transnationaux, mais qui ne pourront pas offrir des services et des coûts homogènes sur l'ensemble de l'Europe. La faiblesse de l'offre logistique pour distribuer les produits sur les marchés situés hors des frontières favorise par ailleurs la persistance des solutions intégrées, comme les filiales spécialisées. Un autre facteur de contingence peut limiter le développement de la demande de prestations : le souci des entreprises de maîtriser le service rendu et de préserver leur autonomie. L'internalisation des activités logistiques à caractère stratégique continue à ce titre de représenter une solution séduisante.

Du côté des industriels et des grands distributeurs, l'externalisation logistique représente une dimension stratégique incontournable. Elle appelle de nouvelles règles de management, de nouvelles compétences, de nouvelles relations sociales. Jusqu'au milieu des années 1990, l'externalisation de la logistique

demeure souvent le résultat de stratégies de recentrage sur des métiers de base rentables. Les opérations élémentaires peu complexes telles le transport, l'entreposage ou l'emballage sont les plus facilement sous-traitées. Il n'en est pas de même pour les activités assurant la régulation des flux d'informations et de matières : les relations avec les clients, la planification et la gestion informatisée des stocks et de la distribution. La faiblesse de l'offre de services logistiques pour distribuer les produits sur les marchés situés hors des frontières favorise la persistance des solutions intégrées, comme par exemple les filiales spécialisées : la CAT pour Renault pendant des années, GEFECO pour PSA-Citroën, ou encore Fleury Michon Logistique Sarl pour Fleury Michon. Une sous-évaluation du rôle stratégique des activités de régulation, le manque de compétence interne dans le savoir "faire faire" et la faiblesse de l'offre se traduisent parfois par des retours en arrière, prenant la forme de réintégrations. Jusqu'au milieu des années 90, les choix entre faire ou faire-faire sont restés très controversés, et les oscillations des entreprises entre les deux solutions ont été courantes.

Depuis 1995, loin d'être une simple mode, l'externalisation logistique semble progressivement recueillir l'adhésion des industriels et des distributeurs, sans pour autant être encore devenue la panacée. Une étude de 1997 indique que sur les 130 milliards de dollars que pourrait représenter le marché européen de la logistique, 31.5 milliards seraient externalisés, soit environ 25% (Génération Logistique, 1998). L'European Logistics Association (1997) note d'après son enquête auprès de 163 industriels qu'en l'an 2000, 40% du coût logistique devrait être géré par des prestataires de services. L'activité des opérateurs positionnés sur le marché de la logistique augmenterait actuellement sur un rythme de 15 à 20% à périmètre comparable hors opérations de croissance externe significatives telles chez Deutsche Post ou N. Dentressangle (cf tableau suivant). Comparativement, l'activité du transport routier de marchandises stagne avec une évolution comprise entre 1 et 5% (voir Transport et Business d'octobre 1999). La démarche d'externalisation de la logistique est ainsi une pratique en réel développement.

Référence

LA REVUE DES PRÉPAS

Référence

Numéro 25 • Mai 2001

**Évolution des chiffres d'affaires de
quelques grands opérateurs européens**

Rang européen	Groupes	Chiffres d'affaires 99 (millions d'euros)	Évolution / CA 1998
1	Deutsche Post	22440	+52,0%
2	TNT Post (PB)	8500	+14,7%
7	Geodis (Fr)	3115	+10,1%
15	Hays (UK)	2968	+21,1%
nd	Stef-TFE (Fr)	1113	+10,0%
nd	Norbert Dentressangle (Fr)	647	+198,5%

Source : d'après Les Echos, 27 novembre 1999, p.38-39.

L'importance stratégique de certaines activités, le manque de compétence interne dans le savoir "faire faire" et les faiblesses de l'offre expliquent la persistance lourde des solutions internes, voire des réintégrations. Depuis 1995, l'externalisation logistique semble progressivement recueillir une adhésion de plus en plus forte de la part des industriels et des distributeurs, sous l'effet d'une évolution des contraintes logistiques.

L'évolution des contraintes logistiques

A la fin de la période de croissance des années 1950-1970, la logique de production fondée sur l'accroissement des capacités est supplantée par une logique productiviste centrée sur la réduction des coûts. Jusqu'au milieu des années 80, la crise économique a pour conséquences d'engendrer des mouvements de rationalisation des moyens de production et de distribution, avec notamment une chasse aux délais improductifs. L'objectif est de maintenir les marges et les résultats dans un contexte de contraction de la demande. Entre les années 1985 et 1995, l'hégémonie des stratégies de domination par les coûts vacille : les comportements d'achats commencent à changer et les stocks deviennent de plus en plus chers avec l'augmentation structurelle des taux d'intérêt réels. Les organisations en

flux tendus s'introduisent dans la majorité des circuits de distribution pour pouvoir répondre à une demande de plus en plus exigeante. La taille des commandes diminue, la diversité des flux s'accroît (nombre de références, de spécifications, de dates de livraisons) et les produits intègrent un niveau de personnalisation croissant. Les entreprises entrent dans l'ère des stratégies de service au client, vecteur essentiel de la différenciation. Les prémisses de la montée en puissance des prestataires logistiques sont dès lors perceptibles.

Le début des années 2000 est marqué par trois évolutions qui modifient sérieusement les schémas logistiques classiques et par là même le rôle des prestataires dans l'interface entre le commerçant et le fabricant. Les vecteurs de compétitivité censés assurer la survie de l'entreprise ne sont plus tout à fait les mêmes.

Première évolution, le consommateur devient de plus en plus imprévisible et volatil. Il se défidélise depuis longtemps sous l'impulsion de plusieurs désirs : désir de produits hyper-personnalisés, désir de non-conformité aux normes sociales, désir d'une identité propre, désir de rester libre de ses choix. Ce consommateur privilégie de plus en plus l'immédiateté dans ses choix d'achat : il supporte de moins en moins les délais de livraison des produits qu'il achète. Devant l'extension des gammes, la multiplication des références et les efforts de différenciation des industriels, la demande "surfe" sans hésitation

entre les marques et les enseignes. Dans ce contexte, les coûts de dépréciation des stocks s'accroissent. Il devient de plus en plus risqué de démultiplier les stocks. La centralisation des moyens logistiques et la capacité à agréger des flux plus diffus suscitent un intérêt marqué. La sous-traitance de la distribution auprès de prestataires externes spécialisés, capables d'organiser le regroupement et la consolidation de flux tendus, d'amortir ainsi les risques liés à la volatilité de la demande, acquiert une pertinence nouvelle.

Deuxième évolution, le besoin de coordinateurs de flux complexes émerge. Les états d'Afrique, d'Amérique Latine et d'Extrême Orient deviennent des générateurs importants de flux de marchandises. Ces zones abritent désormais une accumulation exceptionnelle du capital productif mondial. Elles sont également des zones potentielles de consommation incontournables. Cette évolution se traduit pour les entreprises industrielles et commerciales par le besoin d'assurer des échanges de biens réguliers sur un territoire qui s'élargit, qui se décloisonne. Il s'agit alors d'éviter au mieux les écueils de la coordination de ces échanges et d'assurer une réponse avec des délais de livraison qui, eux, ne cessent de se vouloir de plus en plus courts. Les chaînes logistiques devenant de plus en plus interfacées (groupages, dégroupages, opérations para-industrielles et conditionnements en bout de chaîne...), les risques de retards et d'incidents perturbateurs s'accroissent. Or, lorsqu'un client est livré en retard, son process industriel fonctionne en situation de crise, les stocks indésirables gonflent et les coûts augmentent. La prééminence accordée à la maîtrise des délais par le consommateur volatil et l'industriel productiviste présente la complexité de la coordination des chaînes logistiques comme une opportunité pour les prestataires logistiques. A ce titre, les mouvements de concentration observés

au niveau des sites logistiques gérés en propre, sans être totalement remis en cause, sont modulés, voire aménagés, à l'aide d'un redéploiement via les plates-formes de proximité des prestataires logistiques. L'enquête réalisée par l'European Logistics Association indique à ce propos que 70% des entreprises remettent en cause la pertinence de leur organisation géographique actuelle.

Troisième évolution, la nécessité de mettre en oeuvre une différenciation retardée des produits. La consolidation de l'espace économique européen impose de reconsidérer le marché naturel des entreprises, qui est désormais l'Europe. Dans un contexte de recomposition de l'espace concurrentiel naturel des industriels, la quête de la compétitivité suppose une nouvelle organisation. Tout en étant à la recherche du maximum de standardisation à l'échelle continentale des composants de base et des produits intermédiaires, les systèmes productifs doivent s'accompagner de dispositifs capables d'intégrer les spécificités locales de plus en plus fines. Des redéploiements doivent alors être envisagés au sein des différentes régions commerciales locales en prévoyant des dispositifs de différenciation retardée (*postponnement*). L'objectif est la couverture de toutes les zones géographiques avec les mêmes performances, tout en sachant intégrer les spécificités locales.

Devant l'évolution des contraintes logistiques, le recours à des prestataires logistiques polyvalents et performants à l'échelle internationale permet de contourner le risque financier d'un investissement dont la rentabilisation demeure assez confuse. Le besoin de prise en charge et de consolidation des flux internationaux requiert en contrepartie des réseaux et des prestataires de tailles suffisantes, susceptibles de développer des offres transnationales crédibles.

Quelles perspectives de développement pour les prestataires logistiques ? ■

Le (re)déploiement des industriels et des grands distributeurs par l'intermédiaire de réseaux de plates-formes de prestataires logistiques de grandes tailles, devient une solution répondant à la fois à la logique productiviste (standardisation, maîtrise des risques et des coûts) et à la logique "client" (postponnement, maîtrise des délais). L'accélération de ces logiques pousse les prestataires à renforcer leurs positions internationales pour revêtir une crédibilité aux yeux de clients potentiels. Il s'agit de réduire le décalage existant avec le niveau de développement international des donneurs d'ordres. Les opérateurs doivent assurer le relais entre des organisations de production de plus en plus centralisées et des zones de distribution de plus en plus éloignées.

Paradoxalement, la sous-capitalisation des opérateurs reste criante, même si récemment de nombreuses opérations de croissance ont eu lieu et ont fait l'objet d'un large écho dans les médias. Ce problème de sous-capitalisation des prestataires constitue un frein à la croissance du marché de la logistique. Prenons le cas de la distribution physique des produits IBM confiée à Géodis Logistics depuis août 1998. La prestation est globale (gestion des stocks, préparation des commandes, l'emballage, l'approvisionnement, gestion des retours...). Cependant, le prestataire français n'assure ces activités logistiques que sur une zone circonscrite, celle où il demeure suffisamment présent et compétitif : la France, l'Allemagne et l'Italie. L'externalisation logistique d'IBM demeure "régionalisée"...

Le développement des prestataires se heurte finalement à un obstacle de nature capitalistique : l'activité de prestataire logistique nécessite

des investissements très lourds (entrepôts automatisés, systèmes d'information, véhicules), et simultanément les opérateurs ne disposent pas de surfaces financières importantes. Deux raisons à cela : le secteur n'est pas suffisamment concentré, et il n'est pas attrayant pour les investisseurs à la recherche d'activités à fortes marges. Lorsque l'on compare les chiffres d'affaires réalisés par les principaux opérateurs du secteur par rapport aux dépenses logistiques des entreprises, le niveau de concentration apparaît très faible, surtout pour l'Europe.

Pourtant la concentration du secteur est un facteur d'amélioration des marges. Sur le marché des prestations exigeant un faible niveau de coordination globale, la marge nette est de 2,5 %. En revanche, sur le marché des prestations globales à forte valeur ajoutée, les marges dépassent les 5 %. C'est aussi un facteur inhibiteur du risque financier pour les banques. Les conditions du prêt des banques sont fonction du degré de risques des dossiers de l'emprunteur. Plus la concurrence est faible, plus la pérennité des entreprises est probable, plus le financement est facile ou avantageux. La concentration du secteur faciliterait la levée des ressources financières tellement nécessaires au développement du marché. Une évolution des structures patrimoniales et financières du secteur semble une condition préalable pour permettre l'intégration des actifs logistiques des clients potentiels, qui eux, ont déjà bien avancés sur le chemin de l'internationalisation et des restructurations européennes, voire mondiales.

L'autre facteur de contingence au développement des prestataires réside dans la faible attractivité boursière du secteur (voir l'article intitulé "transport routier-logistique : une croissance à petite vitesse", publié dans *la Vie Française* du 22 mai 1999). La rentabilité des métiers de la logistique reste faible et les titres des sociétés cotées du secteur ne font pas des prouesses. En 1994, le cours boursier de Géodis,

Référence

leader français du secteur, était d'environ 60 Euros. En mai 2001, il avoisine les 52 Euros ! Les réticences des milieux financiers ralentissent les possibilités de restructuration du secteur et limitent les opérations de croissance. Néanmoins, les opérations à l'image de l'augmentation de capital qui a permis à Géodis de financer la reprise d'une partie des actifs logistiques d'IBM (175 000 m² d'entrepôts et d'infrastructures en France, en Allemagne et en Italie) demeurent des étapes incontournables pour dynamiser progressivement un secteur en mal de capitaux.

Sous l'effet de l'évolution des contraintes logistiques, des réseaux de prestataires logistiques se développent pour optimiser la circulation physique des produits destinés à des marchés internationaux. Des accords de collaboration et des alliances voient le jour. Ce sont des solutions confortables pour accroître la couverture géographique sur des zones commerciales élargies, pour partager les risques hors des frontières (exigence de délais, exigences locales inhabituelles, lois différentes, particularismes culturels) et pour assurer un taux performant d'utilisation des ressources (le taux de remplissage des entrepôts, des camions...). Mais ces options stratégiques ne peuvent être que des solutions transitoires, des palliatifs au besoin de croissance. Car seule la croissance permettra la signature de contrats juteux avec les grands comptes. Seules les perspectives de croissance peuvent ouvrir les portes des marchés financiers capables de répondre aux forts besoins d'investissements. Les opérateurs de la messagerie express l'ont compris...

“L'exemplarité” du secteur de la messagerie express

La messagerie express est un des segments les plus dynamiques du transport de marchandises et connaît une forte croissance depuis plusieurs années¹. Cette prestation se distingue par sa nature de la messagerie traditionnelle, mais également par le type de prestataires offrant ce service. Se positionnent sur le marché de la messagerie express quelques opérateurs privés de transport nationaux et internationaux mais surtout des intégrateurs et des postes nationales. Le profil des prestataires conditionne fortement la structuration du marché de la messagerie express depuis ces dernières années ainsi que ses évolutions.

Le concept de messagerie express est né à la fin des années 1960 aux États-Unis en réponse à un besoin d'acheminements fiables et rapides de documents et de colis urgents ou à caractère important. La spécificité de cette prestation express tient donc à la rapidité et à la fiabilité du transport principalement de petits colis ou de documents d'affaires. La messagerie express se distingue donc de la messagerie traditionnelle par trois critères :

- la rapidité de l'acheminement puisque les colis doivent être distribués dans un délai court ou très court (le lendemain en national et en international lorsque les contraintes techniques, géographiques, administratives le permettent) et le surlendemain en international. La plupart des prestations garantissent ces délais ;

- le volume ou le poids des colis transportés puisque la plupart des opérateurs de messagerie express se sont concentrés sur des colis de moins de 30 kg permettant un acheminement plus facile des objets et nécessitant une logistique plus légère pour le tri et la distribution des objets ;

- la fiabilité de l'acheminement puisque chaque envoi est identifié (à l'aide d'un bordereau ou d'un code barre) et peut être localisé à tout moment dans la chaîne d'acheminement² grâce à l'utilisation intensive et généralisée des technologies de l'information (cette utilisation est en effet une caractéristique distinctive de la messagerie express par rapport à la messagerie traditionnelle).

Trois types d'opérateurs interviennent sur le marché de la messagerie express :

- les “intégrateurs” internationaux (principalement UPS, Fedex, DHL, TNT) qualifiés ainsi parce qu'ils assurent la totalité de la prestation (de l'enlèvement à la distribution) grâce à des moyens propres ;

- les postes européennes présentes dans le secteur de messagerie express dans les années 1980. Elles ont créé des filiales spécialisées (Chronopost pour La Poste française) ou se sont regroupées au sein d'une structure commune (EMS la filiale transport express de la Deutsche Post) pour gérer l'international ;

- Enfin les entreprises privées de transport de niveau national, international ou régional positionnées sur ce marché de l'express à la fin des années 1980 (comme Sernam, Grimaud ou Extand pour La France ou comme DPD pour l'Allemagne). Au sein de cette catégorie d'opérateurs se trouvent aussi des entreprises qui se sont, dès leur origine, situées sur le segment de la messagerie express (Jet Services³ ou Tat Express en France) et des entreprises régionales de petite taille qui interviennent pour des acheminements de courte distance.

Le marché de la messagerie express au niveau national est dominé par Chronopost et par quelques entre-

(1) La croissance de ce marché de l'express est à deux chiffres depuis 1997 (en nombre de colis transportés au niveau national et international) alors que la messagerie traditionnelle connaît une moindre croissance.

(2) La fiabilité est en effet une marque distinctive de la messagerie express et un atout important de sa performance car, selon les experts de la Table ronde organisée en 1996 sur la messagerie express, “un messenger tient ses délais dans 95% des cas, tandis que dans l'express la réalisation tend à être effective dans 98% des cas. C'est précisément sur cette image de performance toujours réalisée que la messagerie express a réussi à asseoir sa crédibilité”.

(3) Jet Services est apparu en France dès 1973 sur ce segment de l'express.

prises spécialisées dans le transport de petits colis telles que DPD, Exapaq, Extand ou Dilipack (filiale spécialisée de La Poste dans le transport des petits colis d'entreprise vers entreprise). Au niveau international, les leaders sont incontestablement les "intégrateurs" qui dominent le marché du petit colis grâce à leur maillage international.

Toutefois cette répartition du marché évolue progressivement depuis le milieu des années 1990. Les "intégrateurs" américains ont cherché à développer leurs implantations nationales en rachetant des entreprises de transport à travers l'Europe (UPS par exemple a racheté Prost au début des années 1990). Ces stratégies de rachat permettent de gagner les marchés nationaux européens tout en se spécialisant dans l'acheminement international (dégageant une plus forte valeur ajoutée). Les postes européennes ont de leur côté lancé une offensive sur l'international en prenant des participations dans un premier temps ou en rachetant des opérateurs privés de transport européens (la Deutsche Post a ainsi acquis depuis la fin des années 1990 Ducros, Danzas, Arcatime, de même La Poste possède maintenant TAT Express et vient de racheter DPD et Mayne Nickless) ou des intégrateurs (KPN, l'opérateur postal néerlandais, a ainsi absorbé "l'intégrateur" TNT en 1996 et la Deutsche Post a pris une participation de DHL à hauteur de 25% en 1998). Les postes européennes ont également noué des alliances avec des intégrateurs (Chronopost a très récemment établi un partenariat avec Fedex) ou avec d'autres postes européennes (La Poste noue des alliances avec de nombreuses postes méditerranéennes⁴). Ces stratégies de rachat et de partenariat permettent aux postes européennes d'investir le marché européen de l'express et d'augmenter leur part de marché à l'international. Ces prises de position sur le national

(pour les "intégrateurs") et sur l'international (par les postes européennes) représentent une véritable menace pour la troisième catégorie d'opérateurs, à savoir les entreprises de transport spécialisées ou non dans l'express. En effet, ces entreprises ont été fragilisées par la concurrence accrue dans ce secteur se traduisant notamment par la baisse des prix. Ainsi pendant la dernière décennie, de nombreuses entreprises de transport françaises ont disparu parce qu'elles ont été rachetées (Prost a été absorbée par UPS, Jet services a été rachetée par la Poste hollandaise) ou parce qu'elles n'étaient plus rentables (ce fut le cas de Drouin et Grimaud par exemple).

On assiste donc à un phénomène de concentration dans le secteur de la messagerie express et à la constitution de très gros réseaux reposant principalement sur les "intégrateurs" et les postes européennes. Le problème de la croissance dans la messagerie express s'exprime donc dans des termes différents de ceux de la messagerie traditionnelle du fait de la présence de ces opérateurs majeurs s'appuyant sur des réseaux étendus et bénéficiant de capacités financières très importantes. Les stratégies d'alliances et d'absorption ne sont pas cependant sans poser des problèmes, au moins à court terme, de cohérence au sein des réseaux. Ces enjeux de cohérence sont d'ordre opérationnel (technologies d'information et de tri des envois, conditionnement, procédures d'exploitation) mais aussi commercial (politique tarifaire, marketing) et managérial (comment faire cohabiter des établissements dont l'héritage culturel et managérial est profondément différent). A plus long terme, on peut également penser que les stratégies de partenariat et d'acquisition adoptées par les opérateurs de messagerie express contribuent à atténuer la spécificité de l'express par rapport à la messagerie traditionnelle. Les normes adoptées par les opérateurs de l'express ne vont-elles

pas devenir les normes courantes de messagerie reposant sur une plus grande utilisation des technologies de l'information et sur une plus grande fiabilité dans les délais de la prestation. Il faut enfin noter que les prestataires de messagerie express se positionnent aujourd'hui sur une perspective de croissance favorisée par le développement du commerce électronique, associé à des flux de transport internationaux calés sur des délais particulièrement courts. Ce secteur d'activité se révèle donc porteur de croissance et au centre d'enjeux stratégiques importants pour les prestataires.

Conclusion ■

Quelles stratégies de croissance adoptent désormais les prestataires logistiques pour s'assurer le succès sur leur marché ? Les prestataires logistiques sont amenés à résoudre un paradoxe qui leur fait du tort : d'un côté, des donneurs d'ordres qui réclament des opérateurs logistiques d'envergure continentale capable de piloter des chaînes logistiques complexes transnationales ; de l'autre côté, une offre de prestations qui demeure fortement cloisonnée par pays. Dans ce contexte, sous l'effet combiné d'une évolution fondamentale des contraintes logistiques et d'un fort potentiel d'externalisation, les prestataires logistiques doivent nécessairement amorcer un déploiement de leurs capacités.

C. H. - T. S.

Sélection de références bibliographiques

G. Paché et T. Sauvage, *La logistique, enjeux stratégiques*, Vuibert, Paris, 2000.

European Logistics Association, *Toward the 21st Century, Trends and Strategies in European Logistics?*, Results of the 1997 ELA Survey, Berlin, 1997.

Conférence Européenne des Ministres des Transports, *La messagerie express*, Rapport de la cent unième table ronde d'économie des transports, Centre de recherches économiques, Paris, 1996.

(4) Les Echos du 19 décembre 2000. La dernière alliance annoncée est celle de La Poste française avec la poste italienne (Les Echos du 6 avril 2001).