

Les prestataires logistiques face à la mondialisation

Mardi 30 février s'est tenue, à la Maison des Arts et Métiers à Paris, une table ronde qui avait pour thème : « Les groupes logistiques face aux enjeux de la mondialisation ». Plusieurs dirigeants avaient été invités à l'initiative de « Supply Chain Magazine ». Synthèse d'une réunion passionnante qui a révélé la stratégie des principaux acteurs du marché.

Supply Chain Magazine - La course au gigantisme va-t-elle se poursuivre et donne-t-elle un véritable avantage concurrentiel aux (rares) acteurs qui couvrent l'ensemble des services sur tous les continents ?

Fabrice Croatto - Ma réponse à cette question pourrait prendre la matinée. Je pense que les chiffres peuvent par certains côtés faire peur. Mais

lorsque l'on est un groupe comme DHL, je crois aussi qu'il faut faire preuve d'humilité. Un des facteurs clé de succès est de savoir conserver une proximité avec le marché.

Concrètement, cela signifie pour nous une seule porte d'entrée pour notre client, quel que soit le service dont il a besoin, et une standardisation des processus que l'on retrouve dans notre programme « Effective Operation ».

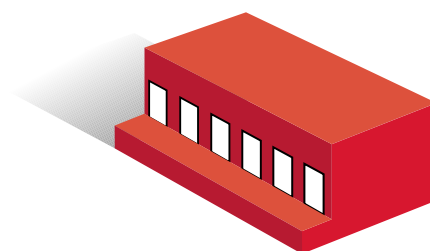
Supply Chain Magazine - Mais après tous les rachats que vous avez connus ces dernières années, estimez-vous avoir atteint une taille suffisante ?

Fabrice Croatto - Malgré les 80.000 personnes qui travaillent dans la zone EMEA sur les activités logistiques, nous ne représentons que 5 % du marché. Donc si la question est de savoir si notre intention est de nous



SITES ET INFRASTRUCTURES LOGISTIQUES

Êtes-vous prêt à prendre une année d'avance ?



Avancez avec SITL

Plateformes logistiques, hubs, immobilier logistique, représentations régionales... Venez découvrir les nouveaux marchés du transport et de la logistique au salon SITL Temps réel 2007. Plus de 350 exposants et de nombreuses conférences vous y attendent pour faire le tour des innovations. Celles qui vous feront gagner demain...

Demandez votre badge d'accès gratuit dès aujourd'hui sur www.salon-sitl.com.

Votre code : P28

Le salon international des solutions logistiques
27, 28, 29 mars 2007 - Paris, Porte de Versailles - Hall 4

www.salon-sitl.com

info@salon-sitl.com



Gratuit au salon, le Guide Transport et Logistique 2007

SITL Temps réel
ce sont **aussi** les services transport et logistiques
et les systèmes d'information logistique.

SITL
TEMPS RÉEL

SALON
INTERNATIONAL
DES SOLUTIONS
LOGISTIQUES

Organisé par

 Reed Exhibitions



renforcer dans des domaines où nous pouvons encore progresser, la réponse est clairement oui.

Supply Chain Magazine - Et pour FM qui a connu ces dernières années une croissance organique forte, qu'est-ce qui la pousse à investir toujours plus et toujours plus loin ?

Jean-Christophe Machet -

Une entreprise, c'est d'abord une culture. Chez FM Logistic, nous avons depuis 40 ans un principe fondateur qui est de tendre vers l'excellence opérationnelle partout où nous sommes présents. Mais cette excellence passe également par la recherche d'une agilité permanente et une bonne gestion du risque. C'est dans cet esprit que nous nous sommes développés en Europe centrale et de l'Est à partir de 1993. Et c'est encore cette dynamique qui nous anime aujourd'hui lorsque nous plantons des jalons pour nous développer en Chine. Une volonté qui ne se limite pas à ouvrir une agence dans un port, mais bien à organiser la logistique sur le marché domestique chinois, comme nous l'avons fait précédemment en Russie.

Supply Chain Magazine - La volonté d'accompagner ses clients un peu partout dans le monde est presque un principe fondateur pour ID Logistics, n'est-ce pas Eric Hémar ?

Eric Hémar - En effet. Pour pouvoir occuper une place significative sur un marché déjà très bien représenté, notre stratégie a été dès l'origine de prouver que nous étions capables de nous implanter rapidement dans des zones géographiques comme Taïwan, la Corée ou l'Amérique latine. A l'instar de FM Logistic, nous sommes très tournés vers les marchés intérieurs et notre structure financière nous permet de gérer des marchés très complexes et de réagir avec beaucoup de vélocité. Mais cette

Participants à la table ronde



Norbert Cohen, Directeur du développement, innovation et systèmes d'information du groupe Gefco : « Le groupe Gefco représente plus de 10.000 personnes pour un peu plus de 3 Md€ de C.A. Présents dans 80 pays, nous disposons de 400 implantations dans le monde autour d'activités Supply Chain : transport de lots, messagerie, logistique et transport de véhicules ».



Gérard Connel, Directeur financier de Wincanton et Responsable opérationnel pour la France, l'Espagne et les Pays-Bas : « Wincanton est un groupe de logistique et de transport coté à la Bourse de Londres. Nous réalisons un C.A. de 2 Md€. Nous employons 30.000 collaborateurs dans une quinzaine de pays, mais uniquement en Europe ».



Fabrice Croatto, Président de DHL Exel Supply Chain pour la France et le Maroc : « Je travaille dans une division qui fait partie de DHL logistique, laquelle regroupe DHL fret, DHL global Forwarding et DHL Exel Supply Chain. DHL Logistics, c'est 17 Md€ de C.A et une présence dans 220 pays ».



Eric Hémar, Président d'ID Logistics : « La société réalise environ 250 M€ de C.A. Nous sommes présents principalement dans les produits de grande consommation, qu'il s'agisse de Retail, de fournisseurs de la grande distribution ou de distribution spécialisée. Nous sommes implantés dans 8 pays, avec une forte présence en Asie et au Brésil ».



Alain Leblond, Directeur général de la société DSV Solutions : « DSV est un groupe danois coté à la bourse de Copenhague. Il représente aujourd'hui 50.000 personnes, 5 Md€ de C.A. Nous sommes à la fois sur le transport routier, la douane, l'aérien et le maritime. Nous sommes implantés dans une quarantaine de pays avec 200 agences en Europe, en Asie et au Etats-Unis. DSV a repris le groupe Frans Maas et nous représentons désormais en France une entité de 800 personnes ».



Jean-Christophe Machet, Co-président du groupe FM Logistic : « Nous sommes 12.000 collaborateurs en Europe répartis dans 13 pays et nous réalisons 500 M€ de C.A. Nous venons de nous implanter en Chine ».



Nicolas Nonon, Président du groupe Soflog : « Spécialisés dans le service aux industries, nous sommes pour le moment localisés uniquement en France avec une cinquantaine de sites. Notre particularité est d'être implantés exclusivement chez nos clients. Aujourd'hui, nous réalisons 150 M€ de C.A. pour un effectif global de 2.000 personnes ».

dimension internationale ne nous empêche pas d'être présents en France. D'ailleurs 60 % de notre C.A. est encore réalisé dans l'Hexagone.

Norbert Cohen - Gefco est une société atypique sur le marché de la logistique puisqu'elle appartient à un industriel, à savoir le groupe PSA. C'est une chance puisque chaque fois que notre actionnaire s'implante dans le monde, nous commençons par l'accompagner, avant de développer localement d'autres activités. Ce qui ne veut pas dire que PSA est notre seul vecteur de développement. Mais il représente incontestablement un atout supplémentaire. Aujourd'hui, nous proposons des prestations de logistique industrielle et de transport sur les quatre continents. Pour ce qui est de la Chine, nous y sommes depuis 10 ans et nous avons multiplié le chiffre d'affaires par 20 au cours de ces der-

nières années. Je précise que nous avons également au Havre une très grosse plate-forme entièrement dédiée aux flux import-export (en particulier pour le Mercosur et la Chine).

Alain Leblond - Pour DSV, cette dimension internationale est en quelque sorte notre raison d'être. Notre colonne vertébrale, ce sont les flux internationaux. Le groupe a opéré un certain nombre d'investissements pour acquérir une taille mondiale. Nos clients vont de plus en plus à l'international, pour leur sourcing ou leur production, et notre vocation est de répondre du mieux que nous pouvons à leurs besoins. Cela implique un vaste réseau intégré qui s'appuie sur différents moyens en matière de transport (maritime et aérien) et logistique.

Supply Chain Magazine - Face à ces stratégies mondiales, Wincanton

semble avoir limité son champ d'action à l'Europe. Pourquoi ?

Gérard Connel - Il nous semble que le marché européen est assez vaste et offre un potentiel suffisant, au moins pour les dix ans à venir. Nous pensons par ailleurs qu'il existe un danger dans la course à la globalisation. Nous tenons à conserver notre dimension humaine, tant vis-à-vis de nos clients que de nos collaborateurs. Je pense aussi qu'en tant que société cotée en bourse, nous avons des contraintes que n'ont pas forcément les entreprises patrimoniales.

Conserver une « intimité » avec le client

Nicolas Nonon - Le périmètre de Soflog est encore plus restreint puisqu'il se limite à la France. Néanmoins, nous avons conforté nos positions en 2006, notamment à travers le rachat de la société Télis. A côté des grands groupes mondiaux, nous trouvons notre place en déployant un savoir faire qui n'existe peut-être pas ailleurs. Pour le moment, la demande d'accompagner nos clients à l'international reste relativement marginale. Mais il nous arrive parfois de réaliser des missions de conseil pour le compte de clients qui souhaitent implanter des sites de production à l'étranger. C'est le cas surtout pour les opérations de conditionnement et d'emballage, particulièrement importantes dans des activités industrielles qui s'implantent, par exemple en Extrême Orient.

Supply Chain Magazine - Plus on grossit et plus on prend de la distance par rapport aux opérations. N'y a-t-il pas, pour les grands groupes, un risque de perdre de vue le client ?

Fabrice Croatto - Pour éviter cette dérive, DHL a créé des pôles d'expertises. Il s'agit d'entités qui ont une compétence particulière dans un



Fabrice Croatto
(DHL Exel Supply Chain) :
« Un des facteurs clé du succès est de savoir conserver une proximité avec le marché »

domaine précis. C'est le cas par exemple de DHL fashion où l'on trouve des spécialistes de la mode et du textile qui tiennent le même langage que leurs clients ou leurs prospects. Qu'il s'agisse de secteurs comme le Retail ou l'Aerospace, chaque fois nous essayons de mettre en face de nos clients des interlocuteurs qui connaissent leur secteur et comprennent leurs besoins. En France, nous avons 5 pôles d'expertise, et pour chacun d'eux, il existe une porte d'entrée ouverte sur les bonnes personnes et les bons systèmes d'information.

Gérard Connel - Je pense qu'en grandissant, il existe véritablement un risque de s'éloigner du client. Aussi, pour Wincanton, chaque grand client est parrainé par un membre de notre comité exécutif. Au lieu de passer par les nombreuses couches de l'organisation, chacun de nos 50 premiers

clients sait qu'il peut prendre son téléphone et contacter directement un membre du comité de direction. Cette proximité est pour nous vraiment essentielle.

Norbert Cohen - Bien sûr, avoir un interlocuteur haut placé dans l'organigramme est important. Encore faut-il qu'il ne soit pas coupé des opérations. La relation avec le local, sur le terrain est également fondamentale. Gefco, qui accompagne ses clients partout dans le monde, dispose d'outils informatiques et de process standards. Ce qui permet un suivi global et un suivi local, justement pour obtenir une visibilité sur les opérations et préserver cette proximité aussi bien en central qu'en local.

Jean-Christophe Machet - Si la taille peut être dans certains cas un critère de choix, en aucun cas elle ne constitue une garantie. La vraie vie

nous le démontre tous les jours. Nous sommes dans un métier de prestation et à ce titre, nous sommes dans un métier d'hommes et de femmes. Dans notre entreprise, ce ne sont ni les systèmes ni les organisations qui font la performance. C'est avant tout la capacité qu'ont les managers à impliquer leurs collaborateurs. Chez FM, nous mettons en place des organisations « miroirs » avec nos clients. Cela signifie que nous avons une organisation « cible » avec du management client au niveau européen et puis des organisations dans chaque pays pour développer de la proximité.

Fabrice Croatto - Je suis d'accord sur un point. La logistique est vraiment un métier où la compétence humaine est primordiale. Je pense néanmoins qu'il y a des dossiers qui ne peuvent être traités qu'au plan international par des compagnies qui ont des implantations partout. Et de ce point de vue, le groupe DHL est très bien placé pour les capter...

Norbert Cohen - Personnellement, je ne pense pas qu'un seul prestataire puisse traiter d'une manière correcte tous les secteurs d'activités dans le monde entier. Nous sommes tous d'une certaine manière des « niche players ». A ce titre, et pour être performant, on se doit d'être focalisé sur un secteur en particulier. Je n'imagine pas une seconde que l'on puisse être bon partout, sur tous les segments de marché.

Eric Hémar - Pour ma part, je pense qu'il n'y a pas de réponse simple. Il se trouve qu'au cours de ma carrière, j'ai connu de grands groupes et des structures plus petites. Dans les deux cas, j'y ai trouvé des avantages et des inconvénients. Sans porter de jugement qualitatif sur les uns ou les autres, j'observe quatre grandes différences. La première concerne les hommes. Quand on n'est pas trop grand, c'est tout de même plus facile d'apprécier les



Gérard Connel
(Wincanton) :
« Les clients reprochent souvent aux prestataires d'être réactifs mais pas suffisamment proactifs »

forces et les faiblesses des collaborateurs. J'ai également l'impression que la stabilité du management est plus grande. Le deuxième élément concerne la culture d'entreprise. Souvent, grande taille est synonyme d'acquisitions externes, ce qui est préjudiciable à la création d'une culture d'entreprise, d'une entité porteuse de valeurs dans lesquelles les collaborateurs se reconnaissent. C'est plus facile pour une structure plus petite et plus homogène.

Troisièmement, quand on est gros, on est toujours confronté à des problèmes d'organisation : Vaut-il mieux être organisé en Market Lines ? Faut-il mettre en place une structure horizontale, matricielle, par métier ? Le dernier point concerne la structure capitalistique. Il est souvent plus facile de prendre une décision dans une société patrimoniale (choix d'une implantation, investissement, embauche...) que dans un groupe capitalistique.

Le système d'information, clé de voûte d'une Supply Chain mondiale

Supply Chain Magazine - Certaines études réalisées par des cabinets spécialisés mettent l'accent sur la faiblesse des prestataires au niveau des systèmes d'information. Qu'en pensez-vous ?

Norbert Cohen - D'abord, je remarque qu'il n'existe pas véritablement d'ERP dédié au monde des prestataires logistiques. Cela crée une spécificité que ne connaissent pas les entreprises industrielles. C'est incontestablement une question stratégique et néanmoins complexe, car il s'agit de déployer des process et des systèmes standards, tout en s'efforçant de s'adapter à des réalités locales. Depuis cinq ans, Gefco a investi 150 M€ dans les systèmes d'information pour suivre ses clients partout dans le monde. Cela a représenté un gros effort financier,

Alain Leblond
(DSV) :

« Notre métier est de gérer des flux de marchandises, mais également des données »



mais je suis convaincu que c'est un véritable atout.

Alain Leblond - Notre métier est de gérer des flux de marchandises, mais aussi des données. Ce qui exige de mettre en place des moyens très importants et donne de ce fait un avan-

tage aux grandes entreprises. Nos clients exigent du « track and trace » et l'obtention d'informations nationales et internationales en temps réel.

Fabrice Croatto - J'ajouterais qu'à la gestion des flux de produits et de données s'ajoute celle des flux

A propos d'immobilier

Les approches immobilières ont considérablement évolué au cours de ces dernières années. FM Logistic, qui avait construit une stratégie patrimoniale autour d'un standard architectural, en atteste. Aujourd'hui, plus que la plate-forme, c'est le savoir-faire qui est mis en avant. Jean-Christophe Machet précise que les moyens ne changent pas : des plates-formes multi fournisseurs pour mutualiser le stockage et le transport. Mais si l'entreprise continue à investir dans le béton, à présent, 50 % de son activité s'opère dans des bâtiments loués. Eric Hémar va encore plus loin dans la séparation entre immobilier et Business en considérant que le gros de l'investissement doit porter sur le cœur de métier, à savoir la formation des hommes et les systèmes d'information. « *Nous sommes dans une logique de partenariat avec des propriétaires immobiliers, qui prennent à leur charge la couverture du risque, et dans laquelle la durée de l'engagement de notre client est égale à notre propre engagement vis-à-vis de l'investisseur immobilier* ».

financiers. A cet égard, nous enregistrons un nombre croissant de clients qui nous demandent de gérer de la facturation, voire du recouvrement. Et il est vrai que la taille de l'entreprise constitue un élément clé pour satisfaire ce genre de besoins. Je reconnais volontiers que le monde de la logistique n'a pas toujours été performant au plan informatique. A notre décharge, je ferai remarquer que souvent nos clients nous ont imposé leurs propres logiciels. Aujourd'hui, nous sommes dans une démarche différente avec un catalogue par pôle d'expertise et des outils adaptés à des secteurs particuliers. En revanche, nous n'avons pas pour le moment d'outil qui consolide les données au niveau monde.

Jean-Christophe Machet - Concernant les systèmes d'information, la première question que nous nous sommes posée est de savoir si c'est un élément différenciant ou pas.

Si l'on parle uniquement de la gestion d'entrepôt, la réponse est clairement non. Il existe à présent des logiciels du marché qui couvrent toutes les fonctions essentielles. Concernant le transport, la réponse est moins nette. Nous avons essayé plusieurs outils et obtenu des résultats mitigés. En revanche, la capacité d'intégrer un système qui offre à nos clients une visibilité sur leurs flux, ça c'est différenciant ! L'intérêt est de pouvoir offrir un outil de management. Et dans certains cas, ce sont les clients de nos clients qui peuvent, grâce à notre système, savoir en toute transparence où en est leur commande.

Gérard Connel - Le marché de la logistique a beaucoup évolué et je ne suis pas sûr qu'en mettant même 150 M€, on soit en mesure d'avoir un outil susceptible de répondre à tous les besoins. Pour autant, je n'ai pas le sentiment que l'informatique soit la principale faiblesse du secteur.

D'après nos propres études, nos clients nous reprochent plutôt d'être réactifs et pas assez proactifs. Dans ce contexte, l'informatique est importante mais ne reste qu'un outil.

Norbert Cohen - Mais justement ! L'informatique n'est pas seulement un outil de réactivité. Dans une problématique de planification, elle peut susciter de la proactivité et de l'aide à la décision. Contrairement à la partie exécution, on peut dégager dans les couches hautes des capacités de progrès. C'est là-dessus qu'il faut travailler, car c'est là que nos clients nous attendent.

Eric Hémar - La valeur ajoutée d'un prestataire réside plus dans sa capacité d'intégrer des flux que dans le choix de tel ou tel software. Par contre, tout le savoir-faire est de bien utiliser ces outils opérationnels pour les rendre intelligents soit en interne dans l'entreprise, soit en visibilité pour le client. Autrement dit, c'est plus dans la capacité à bien maîtriser le système, que dans le système lui-même. Je rajouterai que nous avons récemment intégré à notre dispositif informatique un TMS où, là encore, la vraie valeur ajoutée consiste à savoir exploiter les tableaux de bord et les indices de performances.

Supply Chain Magazine - Est-ce que la globalisation des échanges (sourcing, sous-traitance dans les pays low-cost...) pousse d'avantage les entreprises à externaliser leur logistique ?

Norbert Cohen - Effectivement, il me semble que l'externalisation participe d'une volonté d'être plus flexible, et à ce titre, la mondialisation favorise le recours aux prestataires logistiques, lesquels permettent d'aller très vite sur un marché, et éventuellement, de pouvoir s'en retirer ou en changer.

Fabrice Croatto - Ce qui est certain, c'est que nous sommes fortement



Jean-Christophe Machet
(FM Logistic) :
« Si la taille du prestataire est parfois un critère de choix, elle n'est en aucun cas une garantie »

implantés dans des pays lointains comme la Chine où nous doublons quasiment notre chiffre d'affaires tous les six mois. Donc, oui, les métiers de la logistique contribuent au développement des industriels dans ces pays. Ceci étant précisé, je ne suis pas certain que ces stratégies dans les pays lointains ne conduisent pas à certains effets pervers comme le souligne votre étude.* Je pense que pour certaines sociétés comme Zara (pour ne prendre que cet exemple), la clé de la réussite repose sur sa réactivité et ses changements rapides de collection. C'est un système qui pourrait facilement s'appliquer à d'autres industries, et je ne serais pas étonné de constater des changements importants au cours des prochaines années.

Nicolas Nonon - Il nous semble que plus les industriels vont loin et plus il ont besoin de se recentrer sur leur cœur de métier et donc d'externaliser un maximum de services à des sociétés comme les nôtres.

Jean-Christophe Machet - Délocalisation rime souvent avec Asie. Or, j'ai les exemples de trois clients industriels qui développaient un Business important en Chine. Rapidement, ils ont été confrontés à des problèmes de délais, ce qui les a incités à revenir sur des pays d'Europe Centrale et de l'Est. Ainsi, en fonction du type produits, il convient de prendre en compte le coût, la qualité, les délais, la proximité culturelle, la facilité de fonctionnement... et de n'opérer des choix d'implantation (ou de sourcing) qu'à partir du moment où tous ces éléments sont bien pris en considération. D'autre part, il me semble important d'intégrer dans la réflexion des principes de simple bon sens : quand un produit arrive semi-couvré d'Asie, est ensuite déchargé dans un port d'Europe de l'Ouest, repart en camion en Europe Centrale pour être stocké dans un Packaging Center, revient dans un Distribution Center

Eric Hémar
(ID Logistics) :
« Il est souvent plus facile de prendre une décision rapide dans une société patrimoniale que dans un groupe capitalistique ».



en Europe de l'Ouest pour être ensuite distribué sur une quinzaine de pays... je me dis qu'il y a certainement des réflexions à mener tant sur l'analyse de la valeur que sur un comportement citoyen que ne renierait pas Nicolas Hulot !

Gérard Connel - Chez Wincanton, nous considérons que les stratégies

visant à accompagner les entreprises dans les pays lointains ne représentent pas que des opportunités. Parfois, elles comportent des risques. En revanche, les flux internationaux augmentent nécessairement les besoins de transport. Et là, c'est effectivement une source de croissance pour des sociétés comme les nôtres.

Des Niche Players

Pour Norbert Cohen de Gefco, le pire pour un industriel serait de ne considérer les grands acteurs de la logistique que comme des généralistes. « *Un généraliste sait tout faire et ne sait rien faire* ». Mettre en avant les spécificités de chacun lui paraît toutefois plus judicieux. En revendiquant des compétences de spécialiste à travers ses pôles d'expertise, Fabrice Croatto de DHL tient le même discours : « *Bien sûr, DHL a de très gros services centraux qui peuvent rassurer de grands comptes. Mais nous voulons rapprocher les hommes et les services à travers des filières métiers* ». Et Norbert Cohen de conclure : « *Il existe des offres verticales et des offres horizontales (ou fonctionnelles). Certains acteurs sont très bons sur l'ensemble d'une filière, tous moyens confondus, d'autres sont multi métiers et se focalisent plus sur un mode de transport ou sur de l'entreposage. A chacun sa spécialité et au client de choisir celle qui lui convient le mieux* ».

Eric Hémar - Je ne suis pas certain en effet que les délocalisations aient une incidence énorme sur le phénomène d'externalisation. C'est un mouvement fort engagé depuis quelques années pour des raisons multiples, parmi lesquelles les délocalisations jouent un rôle vraiment mineur. Certains de nos clients prennent des 80.000 m² sur des baux à 10 ans. C'est de l'anti-flexibilité. Mais ils externalisent pour trouver du métier, du savoir-faire, des systèmes d'information et surtout des compétences humaines. Je crois que le vrai moteur de l'externalisation est là.

Fabrice Croatto - Ceci m'amène à une autre réflexion : finalement, n'est-ce pas plutôt la montée des compétences des prestataires qui favoriserait les délocalisations ? Autrement dit, y aurait-il autant de délocalisation s'il n'y avait pas sur place des équipes compétentes, dis-

Norbert Cohen
(Gefco)

« Contrairement à la partie exécution, c'est dans les couches hautes que l'informatique peut apporter de la proactivité et de l'aide à la décision. C'est là que les clients nous attendent ! »



Nicolas Nonon (Soflog-Sofembal)

« Plus les industriels vont loin, plus ils ont besoin de se recentrer sur leur cœur de métier ».

posant de moyens physiques et informatiques ? Ce sont peut-être les bonnes questions à se poser. De même que l'on évoque souvent les emplois industriels qui disparaissent suite aux délocalisations. Je pense qu'il serait bon de rappeler qu'en créant de nombreuses plates-formes d'approvisionnement en France et en Europe occidentale, les prestataires sont des acteurs importants pour l'économie et l'emploi.

Supply Chain Magazine - Dans un contexte de délocalisation accru, l'activité logistique reste incontestablement créatrice de valeur et les sociétés de logistique, grandes et petites, contribuent activement à l'essor économique de l'Europe.

Propos recueillis par
Jean-Philippe Guillaume

* Impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur les organisations logistiques. Etude réalisée par BearingPoint, l'ESCP-EAP et Supply Chain Magazine.