

Prestataire de services logistiques: acteur central de l'opération d'externalisation. Une revue de littérature

Logistics service provider central actor of an outsourcing operation. A literature review

Rachida EL YAMANI

Doctorante en sciences économiques et gestion,

Université Hassan II de Casablanca

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia, Maroc.

Laboratoire de recherche en « Performances Economique et Logistique »

Directeur de thèse : Professeur Mohamed MOUTMIHI

Mohamed MOUTMIHI

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Université Hassan II de Casablanca

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia, Maroc.

Directeur du laboratoire de recherche en « Performances Economique et Logistique »

Résumé

La très vive concurrence contraigne les entreprises à acquérir des avantages compétitifs en développant leurs stratégies. Une recherche active de compétences, d'optimisation des coûts et l'orientation vers le recentrage sur le cœur du métier, sont les facteurs clés du recours à l'externalisation de la logistique. Ainsi, l'intervention d'un expert logistique s'avère importante afin de tirer profit de l'expérience dont dispose le prestataire de service logistique (PSL). L'objectif de cet article est de montrer comment l'évolution de l'offre des PSL, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la recherche active de sources d'innovation ont permis au PSL de devenir un acteur central de l'opération d'externalisation.

Mots clés : Prestataires de services logistiques (PSL) ; Typologie des PSL ; Services offerts ; Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) ; Stratégies d'innovation.

Abstract

The intense competition forces companies to gain competitive advantages by developing their strategies. An active search for skills, cost optimization and refocusing on the core of the business, are the key factors to logistics outsourcing. Thus, the intervention of a logistics expert is important in order to benefit from the experience of the logistics service provider (LSP). The objective of this paper is to show how the evolution of the LSP business, the use of information and communication technologies (ICT) and the active search for sources of innovation have enabled the LSP to become a central actor of an outsourcing operation.

Keywords: Logistics Service Providers (LSP), Typology of LSP, Services offered. of LSP, Information and Communication Technologies (ICT), Innovation Strategies.

Introduction

D'après l'étude de 2016 sur l'état de l'externalisation de la logistique dans le monde menée par le cabinet Capgemini et la Pennsylvania State University¹, 73% des chargeurs font de plus en plus recours aux prestataires de services logistiques pour l'exécution de leur logistique.

Les entreprises souhaitant se concentrer sur leurs compétences fondamentales ont eu recours de plus en plus aux prestataires. Cette tendance a eu pour conséquence une industrialisation des prestations logistiques et de transport. L'émergence des prestataires de services logistiques (PSL) s'explique ainsi par le désengagement des industriels et des distributeurs, des activités jugées périphérique, et par un recentrage sur les activités jugées "essentielles" (Paché et Sauvage ; 2004).

En ce sens, une panoplie de recherches académiques en marketing, en supply chain management et en stratégie essaye de cerner les périmètres de l'industrie de la prestation logistique en se référant aux activités réalisées par les PSL, plus ou moins complexes selon la nature des contrats d'externalisation (Fulconis, F et al, 2009).

Au départ, les critères de mesure de la performance des PSL se basaient sur l'évaluation de leurs prestations en termes de capacité d'exécution des activités qui leurs sont confiées (maîtrise de la manœuvre transport, capacités d'entreposage, etc.). Aujourd'hui, leur évaluation porte surtout sur leur capacité à accéder aux informations de pilotage de la gestion de la chaîne logistique, en ayant recours au développement de stratégies logistiques coopératives dans lesquelles le PSL est fortement impliqué notamment pour l'établissement de systèmes d'information et de communication logistique en vue d'optimiser la circulation des flux tout au long de la supply chain (Evrard-Samuel et Spalanzani, 2009). En effet, les PSL les plus performants ont su développer des services à valeur ajoutée pour satisfaire les exigences des clients chargeurs. Pour cela, les PSL modifient et améliorent en permanence leurs offres de services afin de répondre aux exigences de leurs clients, en s'appuyant sur l'expertise cumulée dans le développement des techniques de l'information et de la communication (TIC), tout au long des chaînes logistiques, mais aussi sur leurs capacités d'innovation.

Cet article présente une réponse à la question fondamentale : Comment le PSL est devenu un acteur central dans une opération d'externalisation de la logistique? De cette question principale découle quatre grandes sous-questions:

¹ L'enquête a été conduite en partenariat avec les prestataires logistiques Korn Ferry International et Penske.

- Comment peut-on appréhender l'émergence et le développement du métier des PSL ?
- Quelles sont les principales tendances de l'évolution de la typologie et de services proposés par les PSL ?
- Quelle est la place des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) dans l'offre de services des PSL ?
- Quelle est l'importance des stratégies d'innovation dans les services proposés par les PSL ?

A ce titre, notre article s'articulera autour de quatre volets: le premier volet se focalisera sur l'origine et l'émergence du métier des PSL. Le deuxième, mettra en exergue le développement des PSL et comment l'élargissement de leur offre les a permis de devenir des acteurs incontournables des chaînes logistiques. Le troisième volet, permettra d'appréhender comment l'utilisation des TIC a permis le développement des relations clients/prestataires et la contribution à l'amélioration des performances logistiques des PSL. Quant à l'évaluation de l'importance des stratégies d'innovation dans les services proposés par les PSL, sera évoquée en dernier volet.

1. Emergence et évolution du métier des PSL

L'émergence et l'évolution du secteur de la prestation logistique peuvent être expliquées par le renversement, à caractère macroéconomique, des activités industrielles vers les activités de services Dornier et Fender (2007), donnant ainsi naissance au phénomène de « tertiarisation » de l'économie. En outre, les mouvements de recentrage des entreprises sur leurs compétences clés sont, souvent, suivis par le recours massif aux prestataires externes (Quélin, 2007). Ces stratégies d'externalisation accompagnées au développement des démarches de supply chain management (SCM) ont conduit à une forte évolution du secteur de la prestation de services logistiques (Camman et Livolsi, 2007). Pour bien saisir l'origine des métiers des PSL, il est nécessaire de rappeler que de nombreuses définitions des PSL et de leurs activités se rapportent aux opérations de transport. Selon Van Laarhoven et al (2000), Les PSL réalisent « *le management, l'analyse et le design des activités associées au transport et à l'entreposage ...* » ; ils sont « *des fournisseurs de transport, entreposage et autres services logistiques* » (Persson, Virum, 2001). Cette proximité entre transport et logistique trouve son explication dans plusieurs éléments (Bourgne et Roussat, 2008), dont essentiellement l'origine des PSL. En effet, les PSL d'aujourd'hui sont pour la plupart les transporteurs d'hier. Bien que les PSL soient issues de manœuvres stratégiques d'entreprises de différents secteurs. Chronologiquement les premiers PSL connus relèvent du monde du transport.

De nombreuses entreprises qui opèrent dans le secteur du transport ont évolué vers le secteur de la prestation de services logistiques comme une réponse des transporteurs à la prise en compte des contraintes logistiques croissantes et de leur caractère stratégique pour l'entreprise commerciale et industrielle (Paché & Sauvage ; 2004).

Les Prestataires de services logistiques sont des entreprises qui recouvrent des réalités très hétérogènes (Terrassier, 2001), ils sont considérés comme des professionnels de la distribution physique, multiservices (du transport aux opérations créatrices de valeur ajoutée), multifonctions (passage du rôle d'exécuteur à celui de concepteur), ils ont acquis une capacité de plus en plus importante, ce qui leur a permis d'être différenciés. Ils occupent dorénavant une place importante dans la conduite des opérations logistiques, et ils développent leur offre d'une manière permanente (Caman, C., & Livolsi, L. 2007). Le PSL n'est plus un simple exécutant de transport mais il est considéré comme un acteur tiers expert « développeurs de solutions clés en main » (Roques et Michrafy, 2003), et qui participe à l'élaboration et à la gestion des schémas logistiques.

De plus, Bourgne et Roussat (2008) soulignent les principaux critères mobilisés pour distinguer les PSL: nature des services offerts, complexité et spécificité des actifs, aptitude à assurer différent types de services, orientation stratégique du client et perception du prestataire. Ainsi, le développement et la sophistication de leur gamme de services, se trouvent désormais au cœur de l'évolution des processus inter-organisationnels conduits par les industriels et les distributeurs (Van Laarhoven, 2000). Le tableau (1) résume l'évolution des modèles de gestion et d'organisation logistiques depuis 1960, le changement des enjeux de la logistique et l'évolution des PSL (Chanut et al., 2010).

Tableau 1: Complexité croissante des enjeux, structures et parties prenantes de la logistique

Années	Décennie 1970	Décennie 1980	1990-2005	Depuis 2005
Evolution des structures de distribution	Décollage des structures de distribution modernes (GDA et GSS)	Multiplication des GMS. Course à la taille et hausse du nombre de références /PDV	Parc de GMS à maturité, loi Raffarin (rareté des surfaces de vente)	Retour des PDV de proximité Développement du e-commerce /e-logistique et livraisons à domicile.
Modèles logistiques	<u>Modèle 1 :</u> Livraison directe des usines aux magasins des	<u>Modèle 2 :</u> Livraison des usines aux entrepôts des distributeurs.	Multiplication et spécialisation des sites logistiques des distributeurs. Essor du <u>SCM</u> :	<u>Modèle 3 :</u> Livraison des usines aux entrepôts multi-producteurs

	distributeurs.	Créations de plates-formes de stockage par les distributeurs.	création d'outils logistiques collaboratifs avec les industriels (GPA, GMA, RFID....) suite à ECR et EDI	Modèle 4 : 3 niveaux de plates-formes ? Vers la création de centres de dégroupage en bordure des villes ?
Enjeux stratégiques de la logistique	En termes de passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande -Des flux poussés au flux tirés. -Juste à temps, différenciation retardée.	En termes d'avantages concurrentiels -Baisse et contrôle des coûts (transferts des coûts de l'industriel au distributeur avec compensation financière) -Niveaux de services croissants (moins de rupture, livraison plus fréquentes, traçabilité)	En termes de jeux de pouvoir -Chaine logistique contrôlée par distributeurs =pouvoirs accrus des distributeurs. -Enjeux : connaissance des marchés, partage de l'information stratégique.	En termes de développement durable -Baisse du nombre de kms parcourus et impact CO2 -Fluidité de la circulation des centres villes -Hausse des fréquences de livraisons (PDV de proximité) -Recherche d'alternatives au transport routier (fer, fleuves...)
Acteurs de la logistique	Industriels Distributeurs.	Industriels Distributeurs Emergence des prestataires (PSL de première génération)	Industriels Distributeurs PSL de deuxième génération, multitâches	Industriels Distributeurs PSL avec services de plus en plus complexes Villes Pouvoirs publics
Mutualisation		...des stocks des PDV (réduction des stocks en PDV)	... des transports PSL = vecteur de mutualisation des transports	...des plates-formes entre industriels ...des plates-formes entre distributeurs ?

Source : Chanut, et al., (2010)

D'après le tableau précédent, trois modèles logistiques se sont distingués :

Le modèle logistique n°1 (dans les années 1960 -1970), caractérise l'apparition des grandes et moyennes surfaces (GMS), les industriels assuraient les livraisons directes des usines vers les magasins de distributions et supportaient tous les coûts logistiques ;

Le modèle logistique n°2 (vers les années 1980), marque la multiplication des GMS, et la multiplication du nombre de références dans les magasins, les distributeurs sont rendus compte de la nécessité de créer des entrepôts de stockage intermédiaires. Cette intermédiation

est généralement faite par le PSL dont les tâches se sont vues élargies avec le temps. Cela permet une plus grande mutualisation des stocks et une réduction des surfaces de stockage dans les magasins.

Le modèle logistique n°3 (depuis le milieu des années 2000) décrit la multiplication des entrepôts de distributeur et ceux des multi-producteurs. Ce modèle prévoit des livraisons des industriels vers les entrepôts multi-producteurs puis aux entrepôts des distributeurs. Ce dernier modèle a conduit à un développement sans précédents des PSL. Les prestataires qui se limitaient à l'offre des services de préparation de commande se sont orientés vers le pré et post-manufacturing. Ce changement exigeait des systèmes d'informations performants et des compétences et techniques de haut niveau.

Dans le même contexte, Fulconis et al. (2011) différencient trois périodes de développement du secteur de la prestation logistique. La première période concerne les années 1970, trace l'émergence de ce secteur au Royaume-Uni. A cette époque certains distributeurs alimentaires et spécialisés ont décidé de confier à des PSL tout ou partie de leurs activités logistiques. La seconde période, de la fin des années 1980, marque l'essor remarquable de la prestation logistique suivie d'une véritable phase de maturité durant les années 1990. Les PSL se spécialisent peu à peu sur des marchés variés. Ils proposent une offre différenciée et des prestations à forte valeur ajoutée afin de répondre aux attentes de leurs clients. Quant à la dernière période, du début des années 2000, le secteur subit des perpétuelles mutations comme en justifie les différentes catégories de PSL et l'évolution de leur offre.

2. Typologie et offre des PSL

Le recours à l'externalisation a modifié, de manière concomitante, le métier et l'offre des prestataires de services logistiques (PSL) au cours des trente dernières années (Kacioui-Maurin, E, 2010).

2.1. Typologie des PSL

De plusieurs chercheurs se sont intéressés aux typologies des PSL en utilisant différents critères de classification (Muller E.J., 1993 ; Persson et Virum, 2001 ; Delfmann et Albers 2002 ; Hertz et Alfredsson, 2003 ; Lai. K. H, 2004). Le tableau (2) résume ces classifications selon des critères bien précis.

Tableau 1: Typologies des prestataires de services logistiques

Principaux auteurs	Typologie des PSL	Critères de classification
Muller E.J. (1993)	« Asset-based vendors » « Management-based vendors » « integrated vendors » « administrative-based vendors »	Possession d'actifs
Persson et Virum (2001)	« TPL operator » « Logistics operators » « Logistics integrator » « Logistics agent »	Possession d'actifs Degré d'adaptation au client
Delfmann et Albers (2002)	« Standardizing service providers » « Bundling LSPs » « Customizing LSPs »	Degré de complexité de l'offre
Hertz et Alfredsson (2003)	« Standard TPL provider » « Service developer » « Customer adapter » « Customer developer »	Capacité à résoudre les problèmes Degré d'adaptation au client
Lai. K. H. (2004)	« Traditional freight forwarders » « Transformers » « Full service providers » « Nichers »	Degré de complexité de l'offre

Source : Hdidou.W. (2017)

Au-delà des typologies de PSL citées dans le tableau précédent. Filser et paché (2008) distinguent trois familles de prestataires, sont classés en fonction de la complexité de leurs offres de services :

- ✓ *Les PSL classiques* : ils se chargent des seules activités simples d'opérations physiques de transport ou de stockage. Ils sont communément nommés les 1PL (First Party Logistics) et les 2PL (Second Party Logistics) ;
- ✓ *Les PSL à valeur ajoutée* : qui exercent en plus des fonctions précédentes, des activités à caractère industriel (différenciation retardée), administratif (facturation) ou informationnel (traçabilité) ou logistique (gestion des flux retour). Ils sont communément nommés les 3PL ou TPL (Third party logistic). Le terme 3PL² s'utilise surtout lorsque des services à forte valeur ajoutée sont inclus dans l'offre du prestataire ;
- ✓ *Les PSL dématérialisés* : Ces derniers ne se disposent pas d'actifs physiques en propre, et pourtant ils ont la capacité de construire des offres sur mesure aux différents clients en mobilisant les ressources d'autres prestataires, et en assurant la cohérence du service global grâce à une meilleure maîtrise des flux d'informations. Ils sont communément

² Une étude réalisée par Accenture et la Northeastern University met en évidence la place croissante des 3PL dans le mouvement d'externalisation logistique aux USA : (2004), Annual 3PL .User and Provider Surveys,the 12th Annual US Fortune 500 Manufacturer User Survey...

nommés les 4PL, FPL (Forth party logistic) ou LLP (Lead logistics provider) considérés comme synonyme (Selviadiris et Spring ,2007).

Cette dernière classification des PSL est reprise par Fulconis et al. (2009), ces auteurs distinguent la forme la plus aboutie, « *Les brokers... entreprises totalement dématérialisées, sans aucun moyen physique ... spécialistes de l'intermédiation qui créent de la valeur en manageant, l'information et ils jouent le rôle de 'hub'* ». En effet, Les 4PL prennent en charge le management total de la chaîne logistique (la planification, l'optimisation et la coordination des flux physiques et informationnels). Ils font preuve, de ce fait, d'autonomie et d'esprit d'initiative. La spécificité de ces prestataires réside dans leur capacité de concevoir et de vendre des solutions logistiques adaptées aux besoins des donneurs d'ordre. La dimension informationnelle constitue une composante majeure de l'offre du 4PL. Les 4PL ont pour mission principale la coordination de tout le processus et ils peuvent se substituer en partie ou intégralement au donneur d'ordre.

Cette dernière catégorie de prestataires logistiques est la plus intéressante car elle marque l'émergence de nouveaux acteurs au cœur du mouvement de désintégration verticale dont le pouvoir ne cesse d'augmenter (Cézanne et Saglietto, 2011).

Nous allons maintenant montrer comment l'élargissement de services offerts par les PSL a renforcé leur positionnement dans la *supply chain*.

2.2. Elargissement de services proposés par les PSL

Plusieurs entreprises hésitent encore à recourir à l'externalisation faute de maturité d'une part et d'autre part, la compétence des 4PL ou LLP sur le terrain n'a pas encore fait preuve (Médan, P. et al., 2008). Malgré cela, l'élargissement de l'éventail des services offerts par les PSL ne fait plus de doute.

Les industriels ont, dorénavant, à leurs dispositions une large gamme de choix de services logistiques. Le tableau suivant résume les trois dimensions des offres des PSL, le développement de leurs métiers et de leurs compétences.

Tableau 3: Les domaines d'action des prestataires logistiques

PSL dématérialisés 4PL – LLP Gestion de la chaîne Logistique Maîtrise des flux D'information Proposition de solutions Logistiques globales et Sur-mesure	PSL à valeur ajoutée 3PL Services de facturation Services après-vente Conditionnement Co-manufacturing	3PSL classiques 3PL Transport Gestion des stocks Magasinage Manutention Préparation des commandes
--	---	---

Source : Médan, P., Gratacap, A., & Labasse, O(2008).

Comme le montre le tableau ci-dessus, le contenu des prestations logistiques offertes a pris de plus en plus un caractère technologique avec le développement de services proposés par les prestataires. Ainsi, qu'ils soient dans une logique de réponse à une demande ou dans la construction d'une offre, les prestations offertes ont évolué allant d'une simple opération de transport ou de stockage à des services diversifiés à forte valeur ajoutée qui témoigne de l'évolution de leur métiers et de leurs compétences. Dans ce sens, selon les auteurs (Delfmann et al., 2002; Roques et Michrafy, 2003 ; Lieb et al., 2004 ; Lieb et Bentz, 2005, Stefansson, 2006 ; Liu et Lyons, 2011) les PSL spécialisés au départ dans des services traditionnels de transport et d'entreposage ont, au fil du temps, élargi leur offre, ils peuvent donner des « solutions modulaires » contenant, à la fois, des prestations ayant un certain degré de complexité, d'adaptation aux clients et de maîtrise des processus logistiques, des services standardisés, des services étendus , des services spécifiques sur demande, les PSL, également, ont la capacité de construire des services nouveaux, complexes, à forte valeur ajoutée. Fulconis et al., (2009) reprennent, dans le tableau (4), les différents services proposés par les PSL, tout en mettant en exergue l'évolution de leurs métiers et de leurs compétences:

Tableau 4: Les trois dimensions de l'offre de services logistiques des PSL

Cœur du métier	Services additionnels au client	Nouveaux métiers
Préparation de commandes Stockage/Magasinage Gestions des stocks Transport	Service après-vente Facturation pour compte Client Archivage	Installation de site Co-manufacturing Gestion de centre d'appel Co-packaging Colissage Technologie de l'information

Source : Fulconis et al ; 2009 d'après Roques et Michrafy, 2003.

Ainsi, l'évolution concomitante de l'offre de service des PSL s'est faite pour et par les industriels (Dhiba.Y. et al., 2014). De ce fait, les PSL sont appelés à satisfaire les besoins et les exigences souvent spécifiques, des chargeurs. Ainsi, les PSL ont confectionné une collection de prestations complexes dont la réalisation implique le développement, à côté des activités de transport, des services d'entreposage, de gestion des stocks, de préparation des commandes, etc. D'autres services additionnels proposés par certains PSL tels que le service après-vente, la facturation pour compte client et l'archivage. Le PSL et non plus le chargeur qui s'occupe du montage terminal des produits en répondant aux caractéristiques spécifiques en fonction des commandes fermes des clients (Camman et al. 2007).

Au départ, le rôle des PSL était limité à l'accompagnement des stratégies de recentrage, des chargeurs sur leur cœur de métier, en exécutant des opérations basiques tel que le transport et l'entreposage, aujourd'hui, leur offre s'est notablement élargie pour intégrer des services à haute valeur ajoutée dans l'objectif est de répondre aux exigences des industriels. En ce sens, pour convaincre les chargeurs à externaliser leur logistique les PSL cherchent à développer, en permanence, des compétences logistiques permettant d'améliorer la qualité des services proposés (Mir, A., 2018).

3. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et l'offre de services des PSL

La capacité à établir, à maintenir et à gérer des relations durables avec les acteurs est considérée comme un avantage concurrentiel pour les entreprises (Garette et Dussage 1995). Walter et Lancaster (2000) avancent que l'optimisation de la création de valeurs s'opère grâce à la maîtrise de la gestion des relations entre les parties prenantes et les activités de l'entreprise. L'émergence des technologies utilisées dans les fonctions de pilotage, des relations inter-entreprises, conduit les donneurs d'ordre à rechercher auprès des prestataires une expertise et un savoir-faire, de même la maîtrise de nouvelles technologies (Roussat et Fabbe-Costes 2000). La maîtrise et la bonne gestion de ces technologies constituent un moyen pour optimiser la chaîne de valeur (Fernandes.V, 2007). Ainsi, les entreprises établissent des solutions technologiques leur permettant de pérenniser les relations avec les autres acteurs. Dans ce qui suit, nous aborderons le rôle des TIC dans le développement des relations entre les organisations, ensuite leur rôle dans la construction de l'offre des PSL. Elles se voient comme l'un des outils pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises (Moutmihi. M, 2006).

3.1. TIC et développement des relations Prestataires / clients

Les PSL sont souvent placés au centre de la chaîne de valeur de leurs clients eu égard aux différentes activités qu'ils réalisent, (gestion des stocks, assemblage, transport, gestion des commandes...) (Boissinot. A, 2010). En effet, dans un environnement hautement concurrentiel, les PSL sont appelés à répondre aux exigences, continuellement, renouvelées de leurs clients. Comme le souligne Sauvage. T (2003), les donneurs d'ordre optent pour l'externalisation pour répondre aux aléas du marché, qui ne cessent de croître en technicité et complexité, et ils cherchent à reporter sur les PSL les contraintes qui y sont liées. Afin de répondre à ces besoins spécifiques, les prestataires se trouvent dans l'obligation de développer des nouvelles compétences ou de consolider celles existantes en vue de transformer leurs relations commerciales transactionnelles présentes en véritables partenariats logistiques avec leur client (Murphy et Poist 2000 ; Bolumole, 2003). Pour ce faire, le développement soutenu des TIC semble être en mesure de faciliter la structuration et l'organisation de ces partenariats (Bacha, Sami, 2001). Egalement, la maîtrise des TIC est inévitable pour atteindre les objectifs de flexibilité et de réactivité requis par les stratégies d'entreprises en réseau tel que le supply chain (Barringer et Harrison 2000, Christopher et Towill 2002, Rai et al., 2006). Les systèmes d'information et les technologies associées pourraient donc constituer des compétences fondamentales et distinctives des PSL (Mevel, O., & Morvan, T. 2010).

Les TIC apparaissent comme une réponse à la crise du système industriel (l'économie traditionnelle), et participent à la création d'un nouveau système (la nouvelle économie) (Moutmihi. M, 2006). D'autre part, les TIC permettent de communiquer plus rapidement, de transmettre un grand nombre d'informations et une baisse des coûts de communication. Grâce aux TIC, le donneur d'ordre peut obtenir l'information en temps réel, sur l'état d'avancement d'une commande, la localisation d'un produit ou l'état des stocks de ses produits ainsi, les TIC permettent au prestataire de travailler en flux tendus avec son client (Fernandes, V. 2007). Ryssel et al (2004) soulignent qu'une forte expertise dans les TIC ramène au renforcement de la confiance et par conséquent de la relation entre le prestataire et le donneur d'ordre. Du fait que les TIC facilitent la gestion des relations partenariales via la meilleure coordination entre les acteurs et l'engagement plus fort des parties partenaires. Brulhart, (2002) et Sauvage. T, (2003) partage ce même constat et considère que les TIC accélèrent le développement de relations coopératives entre le prestataire et son client en raison notamment de la gestion de l'information en temps réel (Fernandes. V, 2007). Le même auteur avance

que la généralisation de l'utilisation des TIC entraîne une baisse des coûts de coordinations et donc des coûts de transaction.

Selon Morris et Carter (2005), le développement croissant des relations de coordinations et de partenariat, au sein des supply chains, peut être considéré comme une réponse à la maturité des marchés, à la globalisation et à l'intensification de la concurrence. L'intensité d'échange des informations pertinentes, dans une relation de coordination, est alors primordiale car elle renforce la confiance et améliore la qualité de la relation entre les partenaires (Cooper et al., 1997). Par conséquent, la maîtrise des TIC peut permettre de pérenniser la relation entre le prestataire et son client et améliorer de différentes manières les performances de services logistiques.

3.2.TIC et amélioration des performances logistiques des PSL

L'usage des TIC permet d'améliorer l'échange d'information tout au long des systèmes de gestion de la logistique. Le système d'échange de données informatisées (EDI) représente le transfert de données entre plusieurs applications selon des messages prédéfinis et normalisés entre partenaires (Allab et al, 2000). L'application de cette technologie dans la supply chain a, notablement, affecté les modes de gestion des transactions commerciales. L'usage des liens informatiques au lieu du support "papier" accélère les temps de transfert et réduit les erreurs dont le papier était souvent porteur. Plusieurs entreprises utilisent les applications internet, qui ont largement contribué à la bonne diffusion des informations relatives aux produits, aux services, et aux réglementations commerciales à l'échelle mondiale, comme moyen de planification de la chaîne d'approvisionnement avec leurs partenaires (Derrouiche et al., 2006). La bonne gestion de la chaîne logistique avec le partenaire conduit au développement de relations collaboratives pourraient être une source d'un avantage concurrentiel durable car difficile à imiter par les concurrents (Fernandes. V, 2007).

Ces relations collaboratives se caractérisent par des échanges étroits d'informations pertinentes, par des liens sociaux et par des engagements réciproques en vue d'atteindre des résultats bénéfiques à long terme.

Le concept de relation inter-organisationnelle est donc souvent associé à celui de performance (Fernandes. V, 2007) et plusieurs études ont affirmé l'existence d'un lien positif entre les deux. La performance est reliée à différents critères comme la confiance inter-organisationnelle (Zaheer, A. et al., 1998 ; Knemeyer et Murphy,2004), la coopération (Morris et Carter,2005,), la coordination (Bello et Gilliland,1997), et la bonne communication (Prahinski et Benton,2004). Le degré de performance atteint par les diverses acteurs dans une

chaîne logistique peut être considéré comme le résultat d'une bonne collaboration entre les acteurs.

Acteur central de chaînes toujours plus complexe et étendues, Le PSL doit « *développer et consolider une double compétence liée, d'une part à sa capacité d'organisation mais aussi à sa capacité d'innovation* » (Brulhart et Claye-Puaux, 2009). Les chargeurs cherchent des spécialistes leur permettant d'un côté, de réduire leurs coûts (Bartyhélemy et Chalaye, 2000) et d'autre côté, d'atteindre leurs objectifs stratégiques et de se réorganiser (Quélin, 2007).

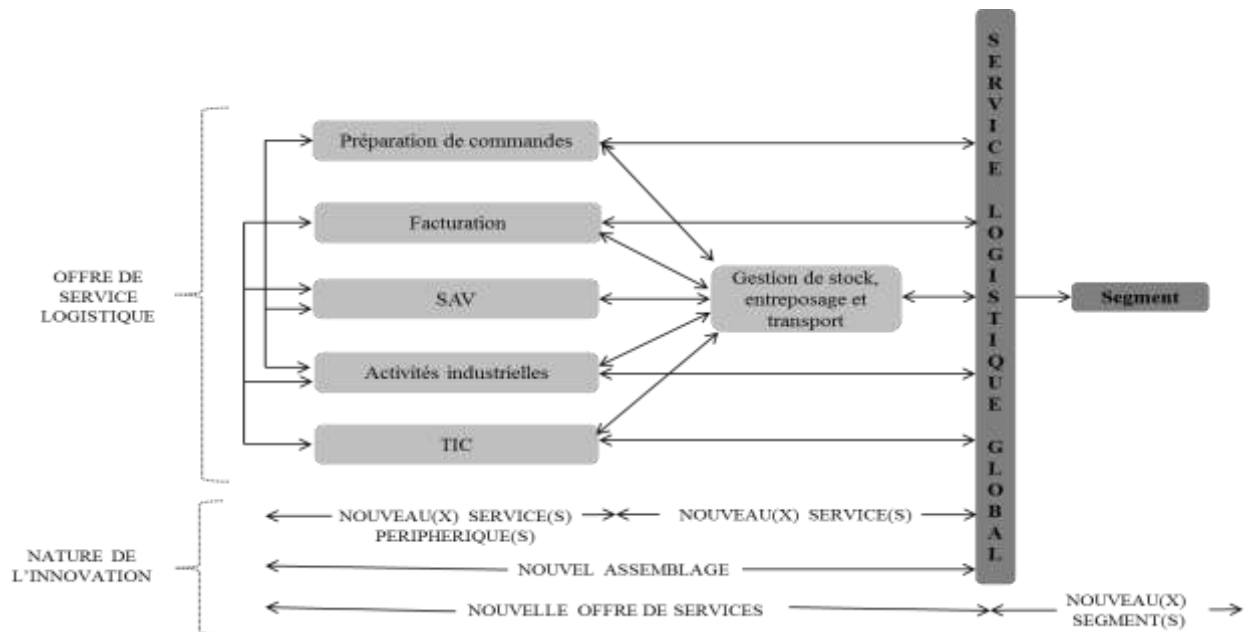
Les exigences des chargeurs se sont profondément évoluées. Pour répondre à ces nouveaux besoins des chargeurs, les PSL sont appelés à présenter des services innovants.

4. Stratégies d'innovations et activités logistiques des PSL

La variété d'offres de services logistiques n'a cessé d'évoluer et de se développer ce qui témoigne la dynamique d'innovation. Cette dernière permet de modifier les règles de jeu concurrentiels, que ce soit dans l'offre de services logistiques ou dans la manière de réaliser la prestation (Kacioui-Maurin, 2011). Les stratégies des PSL sont fondées essentiellement sur la création de nouvelles offres, complexes, personnalisées et intégrées ainsi que les évolutions technologiques les poussent à se différencier et être plus performant (Selviaridis et Spring, 2007). Ces nouvelles offres peuvent résulter d'activités innovatrices créées par les PSL, seuls ou au sein d'une chaîne de valeur d'un secteur fortement concurrentiel et incertain, comme l'est le secteur de la prestation de la logistique. En effet, les donneurs d'ordre cherchent des compétences non disponibles en internes ainsi que la réduction de leurs coûts (Barthélemy et Chalaye ; 2004), les PSL devront avoir la capacité d'être des spécialistes, d'une technologie, d'un procédé, d'un processus afin de maîtriser les coûts et se disposer d'un avantage concurrentiel (Kacioui-Maurin, 2012). Comme l'indiquent Boissinot et Kacioui-Maurin (2009), l'innovation peut être appréhendée comme une stratégie permettant aux PSL d'assurer une relation durable (contractuelle ou partenariale) avec leurs clients et de mieux saisir les moments clés, tels que les phases de renégociation de contrat d'externalisation (Barthélemy, 2000). L'innovation peut être "incrémentale", lorsqu'il s'agit d'améliorations basiques ou extensions des offres existantes sur des marchés, où l'entreprise est déjà présente, comme elle peut être "radicale" lorsqu'il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans le long terme et qui vise à assurer la pérennité de l'entreprise par la mise en place de changements "révolutionnaires" tels que l'introduction d'une nouvelle offre, de nouvelles technologies sur des nouveaux marchés visant de nouvelles cibles (Boissinot et Kacioui-Maurin, 2009).

La figure suivante identifie les types d'innovation évoquée en repositionnant les différents types de PSL.

Figure 1: Le service global et les innovations chez les PSL.



Source : Kacioui-Maurin, (2011), p.142.

D'après cette figure (Figure 1), l'innovation chez les PSL peut se traduire par l'introduction de nouveau(x) service(s) périphérique(s), de nouvelle offre de services, de nouvelles technologies et/ou la pénétration de nouveau(x) segment(s) sur des nouveaux marchés.

Par ailleurs, l'innovation constitue, pour les chargeurs, une opportunité à saisir pour bénéficier des compétences des PSL en vue de concevoir et d'organiser leurs processus logistiques et contribuer donc à la création de valeur ajoutée (Deepen et al., 2008). En outre, l'importance de l'innovation dans le secteur de prestations logistiques dépasse la vision dyadique de chargeur/PSL pour inclure une perspective plus holiste du SCM (Philip et Paché, 2013). Les mêmes auteurs avancent que la sélection d'un PSL ne se base pas juste sur son potentiel innovateur, mais cette qualité reste un élément indispensable pour améliorer la compétitivité de toute la supply chain. Le rôle du PSL ne se limite pas seulement à l'anticipation des besoins du chargeur, mais également ceux de la chaîne logistique dans sa globalité. Par son expérience, ses compétences et sa démarche multi-clients, le PSL peut réaliser des économies d'échelle et d'introduire les plus récentes technologies et des innovations organisationnelles dans son portefeuille d'offre. D'autres auteurs ont souligné que grâce à la mutualisation, qui

consiste à faire travailler l'ensemble des entreprises éventuellement concurrentes, les PSL peuvent mettre en place des initiatives aboutissant à la bonne gestion de la chaîne logistique (Chanut et Paché, 2012).

Toutefois, les PSL sont en mesure de prévenir l'apparition de tout dysfonctionnement. Au lieu de rester à la périphérie, les PSL jouent un rôle stratégique et unique dans la chaîne de valeur leur permettant d'assurer le rôle de « facilitateur » (Bitran et al., 2007). Ce rôle est également interpellé par Zacharia et al., (2011) pour qui le PSL a su développer, au fil du temps, des compétences pour faciliter la collaboration entre les divers acteurs de la chaîne logistique.

Conclusion

Le trend haussier et le recours intensif aux PSL, pour la réalisation des activités jugées au paravent de support, ont orienté la réflexion conceptuelle et analytique vers la recherche dans les stratégies de développement des PSL. Il est intervenu, d'autre part, à une époque où la rivalité acharnée impose aux entreprises d'acquiescer des avantages compétitifs, en développant un bouleversement de leur politique stratégique. Une recherche active de compétences, de réduction des coûts et l'orientation vers le recentrage sur l'activité principale de l'entreprise sont les facteurs clés de l'adoption d'une stratégie d'externalisation. C'est pour cette raison d'ailleurs, que l'intervention d'un expert logistique s'avère importante afin de bénéficier de l'expérience et du professionnalisme que dispose le prestataire de service logistique. L'externalisation de la logistique permet alors aux entreprises de tirer profit de la haute technologie dans l'exécution des services logistiques et de se concentrer sur leur cœur de métier. L'élargissement de l'offre de services proposés par les PSL ne fait plus de doute. Les industriels ont dorénavant à leurs dispositions un éventail de choix de services logistiques. Ainsi, l'évolution concomitante des offres de service des PSL s'est faite pour répondre aux besoins continuellement exprimés par les industriels. Cette recherche continue d'adaptation, d'offre de nouvelles prestations ou d'adaptation à des situations existantes apparaît comme un élément de différenciation de l'offre de service proposée plaçant ainsi les PSL dans une logique continue d'innovation sans vouloir être exhaustif. Les prestations externalisées ne cessent de croître en technicité et complexité ce qui amène les prestataires à renforcer et développer leurs compétences. Le développement soutenu des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) et la recherche active de sources d'innovation ont facilité la structuration et l'organisation de la relation entre client et PSL.

Par ailleurs, le recours massif à l'externalisation a conduit les PSL à élargir la gamme des services offerts, en particulier ceux qui sont à valeur ajoutée et technologiquement sophistiqués (Shi et al., 2016), les PSL se trouvent obligés d'investir en matière de système d'information, pour la maîtrise des opérations, et d'innover pour valoriser leurs apports vis-à-vis des donneurs d'ordre et face à la concurrence acharnée.

Références bibliographiques

- Allab. S, Swyngedauw. N, Talandier. D, (2000), « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Editeur Economica. Paris. P.156.
- Bacha. Sami, (2001), «Gestion des relations Amont/Aval et nature des compétences : Une étude exploratoire dans le secteur Bancaire », Xième conférence de l'AIMS Juin.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). «Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships». *Journal of management*, 26(3), 367-403.
- Barthelemy, J. (2000). « L'outsourcing: analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées-test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences ». Doctoral dissertation, Jouy-en Josas, HEC.
- Barthélémy, J., Chalaye, S., (2000), « L'externalisation d'activités de service : une analyse en termes de bénéfices et de risques », *Gestion 2000*, vol 21 n° 4, pp. 89-103.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *The Journal of Marketing*, 22-38.
- Bitran, G. R., Gurumurthi, S., & Sam, S. L. (2007). «The need for third-party coordination in supply chain governance». *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 30.
- Boissinot, A. (2010). « L'influence de l'asymétrie d'information entre chargeur et prestataires de services logistiques dans l'industrie automobile ». *Logistique & Management*, 18(2), 85-96.
- Boissinot, A., & Kacioui-Maurin, É. (2009). « L'innovation envisagée comme une stratégie «d'enracinement» dans le canal de distribution par le prestataire de services ». *Logistique & Management*, 17(2), 7-16.
- Bolumole, Y. A. (2003). « Evaluating the supply chain role of logistics service providers». *The International Journal of Logistics Management*, 14(2), 93-107.
- Bourgne, P., & Roussat, C. (2008), «Structuration de l'activité logistique : Des acteurs émancipés du transport». *Les cahiers scientifique du transport N° 54/2008 Page 73-100.*
- Brulhart, F. (2002). « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques: le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques ». *Finance Contrôle Stratégie*, 5(4), 51-77.
- Brulhart, F., & Claye-Puaux, S. (2009). « Réseau, capital social et performance pour l'organisation: le cas des responsables de sites de prestation logistique ». *Management & Avenir*, (4), 65-82.
- Camman C., Livolsi L., et Roussat C., (2007), « La logistique simplement : activités, enjeux, vocabulaire », Éditions Liaisons, Paris.p.219.
- Cézanne, C., & Saglietto, L. (2011). « Capital humain, prestataires de services logistiques et frontières de la firme ». *Revue d'économie industrielle*, (135), 71-88.

- Chanut, O., Capo, C., & Bonet, D. (2010), «La mutualisation des moyens logistiques ne concerne-t-elle que les grandes entreprises ? Le point des pratiques dans les systèmes verticaux contractuels ». 8èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique.
- Chanut O., Paché G., (2012), « Integration 3PL in urban logistics organization », Problems and Perspectives in Management, Vol. 10, n° 2, pp. 16-28.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2002). «Developing market specific supply chain strategies». The international journal of logistics management, 13(1), 1-14.
- Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T., & Hanks, A. M. (1997). «Meshing multiple alliances». journal of Business Logistics, 18(1), 67.
- Deepen, J. M., Goldsby, T. J., Knemeyer, A. M., & Wallenburg, C. M. (2008). «Beyond expectations: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance». Journal of Business Logistics, 29(2), 75-105.
- Delfmann W., Albers S., (2002), «The impact of electronic commerce on logistics service providers», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, n° 3, pp. 203-222.
- Derrouiche, R., Neubert, G., Bouras, A., & Cedex Lyon, F. (2006). « Impact des NTIC sur les acteurs de la Supply Chain ». Technologies Avancées, 18(1), 28-39
- Dhiba.Y. Moutmihi.M. Arifi. O. (2014), « Externalisation logistique et développement des prestataires de services logistiques au Maroc », Revue alternative juridique et économique.pp.155.183.
- Dornier Ph.P., Fender M., (2007), « La logistique globale et le Supply Chain Mangement : Enjeux, principes, exemples », 2e éd. Eyrolles – Editions d’Organisation, Paris.
- Evrard-Samuel K., and A. Spalanzani (2009), «Developing collaborative competencies within supply chains», International Journal of Information Technology and Management, Vol. 8, n° 2, pp. 146-160.
- Fabbe-Costes N., et Paché G., dir. (2013), La logistique - Une approche innovante des organisations, Ouvrage aux Presses Universitaires de Provence (PUP), collection Travail & Gouvernance, Aix-en-Provence, février.
- Fernandes. V, (2007), « Le rôle de la traçabilité dans la relation client-prestataire de service logistique », XVIème conférence internationale de Management stratégique.
- Filser, M., & Paché, G. (2008). « La dynamique des canaux de distribution». Revue française de gestion, (2), 109-133.
- Fulconis, F., Gilles, P., & Roveillo, G. (2011). « La prestation logistique: origines, enjeux et perspectives »,edition ems, management et societe. (No. hal-01442938).275 pages.
- Fulconis, F., Monnet, M., & Paché, G. (2009). « Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée ». Management & Avenir, (4), 83-102.
- Fulconis F., Roveillo G. (2009), « La prestation de services logistiques dans l’industrie automobile en France : entre low cost et high tech, quelle (s) stratégie (s) de développement ? », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 28, n° 2, pp. 27-51.
- Garrette. B, Dussauge. P, (1995), «Les stratégies d’alliance», Editions d’Organisation, 288 pages.
- Hdidou.W. (2017), «Le déploiement des capacités dynamiques dans la prestation de services logistiques - le cas de la société nationale des transports et de la logistique –», Université Abdelmalek Essaadi, thèse de doctorat.
- Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). «Strategic development of third party logistics providers». Industrial marketing management, 32(2), 139-149.

- Kacioui-Maurin, E.(2010), « L'innovation chez les PSL, évolutions, enjeux et perspectives »,In 8th International Meeting for Research in Logistics (RIRL), Colloque organisé par BEM Bordeaux Management et RIRL, Bordeaux, octobre.
- Kacioui-Maurin, E. (2011). «Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: le cas des prestataires de services logistiques», (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).
- Kacioui-Maurin, É. (2012). « L'innovation des prestataires de services logistiques: entre opportunités et contraintes ». *Logistique & Management*, 20(2), 21-30.
- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2004). Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: a relationship marketing perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 40(4), 35-51.
- Lai, K. H. (2004). «Service capability and performance of logistics service providers». *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40(5), 385-399.
- Lieb R.C., and Bentz B.A., (2004), «The use of third-party logistics services by large American manufacturers: the 2003 survey». *Transportation Journal*, 24-33.
- Liu C.-L, Lyons A.C., (2011), «An analysis of third-party logistics performance and service provision», *Transportation Research Part E*, Vol. 47, pp. 547-570.
- Médan, P., Gratacap, A., & Labasse, O. (2008), « Logistique et supply chain Management : Intégration collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », Dunod, Paris.
- Mevel, O., & Morvan, T. (2010). « Territoire, performance et prestation de services logistiques: une approche par la valeur ajoutée client en univers frais ». *Logistique & Management*, 18(2), 127-143.
- Mir. A., (2018). « Influence de la spécificité des actifs sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, no 6, pp. 36-59.
- Morris, M., & Carter, C. R. (2005). « Relationship marketing and supplier logistics performance: An extension of the key mediating variables model». *Journal of Supply Chain Management*, 41(4), 32-43.
- Moutmihi, M, (2006), « Essai sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les relations transporteurs –chargeurs au Maroc », thèse de doctorat, Université Hassan II-Casablanca.p.351.
- Muller E.J, (1993), «The top guns of third-party logistics», *Distribution, March*. p. 30-38.
- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (2000). « Third-party logistics: some user versus provider perspectives». *Journal of business Logistics*, 21(1), 121.
- Paché, G. et Sauvage, T. (2004). « La logistique. Enjeux stratégiques », vol. 3. e diteur: Vuibert. 3e édition. 178 pages.
- Persson G., and Virum H., (2001), «Growth strategies for logistics service providers: a case Study», *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n° 1, pp. 53-64.
- Philipp B., et Paché G., (2013) « Le PSL, un inducteur d'innovation logistique : le cas ByBox », in Fabbe-Costes N., et Paché G., dir. (2013), *La logistique - Une approche innovante des organisations*, Ouvrage aux Presses Universitaires de Provence (PUP), collection Travail & Gouvernance, Aix-en-Provence, février 2013.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of operations management*, 22(1), 39-62.
- Quélin, B. (2007). « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique ». *Revue française de gestion*, (8), 113-128.

- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). «Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities». *MIS quarterly*, 225-246.
- Roques T., and M. Michrafy (2003), « Logistics service providers in France–2002 survey: actors’ perceptions and changes in practice», *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 4, n° 2, pp. 34-52.
- Roussat, C., & Fabbe-Costes, N. (2000). « Les pratiques de veille technologique en logistique: le cas des prestataires de services logistiques ». *Logistique & Management*, 8(2), 29-48.
- Ryssel, R., Ritter, T., & Georg Gemünden, H. (2004). « The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships». *Journal of business & industrial marketing*, 19(3), 197-207.
- Sami Bacha, (2001), «Gestion des relations Amont/Aval et nature des compétences : Une étude exploratoire dans le secteur Bancaire », *Xième conférence de l’AIMS Juin* .
- Sauvage, T. (2003). « The relationship between technology and logistics third-party providers». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(3), 236-253.
- Selviaridis, K., and Spring M., (2007), « Third Party Logistics: a literature review and a research agenda », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, n° 1, pp. 125-150.
- Stefansson G., (2006), «Collaborative logistics management and the role of third-party service providers», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, pp. 76-92.
- Terrassier, N. (2001). « Les entreprises de logistique ». *Synthèse ISEMAR*, (38), 1-6.
- Van Laarhoven, P., Berglund, M., & Peters, M. (2000). « Third-party logistics in Europe– five years later». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5), 425-442.
- Walters D et G. Lancaster, (2000), « Implementing value strategy throught the value chain Management», *Science*,38:3,160-178.
- Zacharia, Z. G., Sanders, N. R., & Nix, N. W. (2011). «The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator». *Journal of Business Logistics*, 32(1), 40-54.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.