

Le Rôle Du Prestataire Logistique Dans La Gouvernance Des PME

Fatima Ezzahra LASFAR¹, Lahcen OUBAOUZINE²

LAREMO, Université HASSAN II, Casablanca, Maroc

1 fatimazahra.lasfar@hem-edu.ma.

2 oubaouzine@hotmail.com.

Résumé — Nul ne peut nier que Le management des chaînes logistiques relève désormais d'une perspective à forte dominante stratégique. Sans oublier que la chaîne globale ne se limite pas seulement à l'aspect opérationnel, ou du moins à l'exécution des activités classiques des processus primaires (transport et stockage) de la chaîne de valeur, mais vise une optimisation globale des opérations dans le cadre d'une approche élargie qui inclut à la fois des partenaires en amont et des prestataires de services en aval intégrés.

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, turbulent et mondialisé, comprendre comment gérer, gouverner, contrôler et diriger la chaîne logistique devient crucial afin de faciliter l'interaction entre les différentes parties prenantes pour des prises de décisions justes et fiables.

Le prestataire logistique dans le cadre de la chaîne logistique vertueuse s'avère être un partenaire important, remplissant le rôle de « chef d'orchestre » au sens de Zacharia et al. (2011) pour fluidifier l'intégration de la chaîne d'approvisionnement.

Sur ce, les chaînes d'approvisionnement, devenues multi-acteurs en raison de la modification des frontières gouvernementales et organisationnelles, impliquent une meilleure coordination des flux physiques et d'informations entre les entreprises et services impliquées conjointement dans un processus de valeur ajoutée. La gestion des interfaces intra et inter-organisations qui en découle ne se limite plus à une simple dimension technique d'optimisation des processus. Il s'agit de savoir comment penser et mettre en œuvre une coordination et collaboration pérenne de nature logistique afin de permettre une gestion optimale des activités logistiques au sein des réseaux de la supply chain dans les meilleures conditions de coûts, de qualité de service et de réactivité.

La question qui se pose plus spécifiquement est : Quel est le rôle du prestataire logistique dans la gouvernance de la chaîne logistique ?

Mots-clés— **Gouvernance, chaîne logistique, maturité, prestataires de services logistiques.**

Abstract — No one can deny that the management of supply chains is now part of a perspective with a strong strategic focus. Without forgetting that the global chain is not limited only to the operational aspect, or at least to the execution of the classic activities of the primary processes (transport and storage) of the value chain, but aims at a global optimization of the operations in the part of a broader approach that includes both upstream partners and integrated downstream service providers.

In an increasingly complex, turbulent and globalized competitive environment, understanding how to manage, govern, control and direct the supply chain becomes crucial in order to facilitate the interaction between the various stakeholders for fair and reliable decision-making.

The logistics provider within the framework of the virtuous supply chain turns out to be an important partner, fulfilling the role of “conductor” in the sense of Zacharia et al. (2011) to smooth supply chain integration.

On this, supply chains, which have become multi-actor due to the modification of governmental and organizational borders, imply a better coordination of physical and information flows between companies and services jointly involved in a value-added process. The resulting management of intra and inter-organizational interfaces is no longer limited to a simple technical dimension of process optimization. It is a question of knowing how to think about and implement long-lasting coordination and collaboration of a logistical nature in order to allow optimal management of logistical activities within supply chain networks under the best conditions of cost, quality of service and reactivity.

The question that arises more specifically is: What is the role of the logistics provider in supply chain governance?

Keywords— **Governance, supply chain, maturity, logistics service providers.**

INTRODUCTION

L'établissement des frontières de l'entreprise a toujours posé la question du choix d'une stratégie de gouvernance fiable et efficace. Certains auteurs prônent l'idée d'utiliser les actifs propres de l'entreprise (hiérarchie) en interne en internalisant les ressources dans le but de minimiser les frais et les coûts de transaction, d'autres prônent un basculement massif de la sous-traitance (marché) vers des prestataires externes s'efforçant d'améliorer la performance de l'entreprise. Réactivité à la demande croissante du marché. Augmentation du volume de production et processus de production flexibles. Réduction des risques de défaillances techniques et création de valeur partagée. L'objectif de cet article est d'identifier le comportement des petites et moyennes entreprises marocaines par rapport à la gestion gouvernementale de leur chaîne critique. Alors que certaines grandes entreprises utilisent le marché pour fournir des services logistiques, il faut considérer que les petites et moyennes entreprises s'appuient sur des ressources internes issues de la hiérarchie pour mener à bien leurs activités logistiques. Nos réflexions visent ici dans un premier temps à dresser un panorama de la littérature réunissant les deux domaines de la logistique pour illustrer le rôle du prestataire logistique dans la gestion de la supply chain à travers une structure de gouvernance « marché » bien maîtrisée.

Nul ne peut nier que la gestion de la chaîne d'approvisionnement s'inscrit aujourd'hui dans une perspective hautement stratégique. Sans oublier que la chaîne globale ne se limite pas à l'aspect opérationnel ou du moins à l'exécution des activités classiques des processus primaires (transport et stockage) de la chaîne de valeur, mais vise une optimisation globale des processus de la chaîne de valeur dans le cadre d'une approche holistique impliquant à la fois des partenaires en amont et des prestataires de services intégrés en aval.

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, turbulent et mondialisé, comprendre comment la chaîne d'approvisionnement est gérée, contrôlée, pilotée et gouvernée devient cruciale pour faciliter les interactions entre les différentes parties prenantes pour une prise de décision juste et fiable.

Le prestataire logistique dans le cadre de la vertueuse Supply Chain s'avère être un partenaire important qui joue le rôle de « chef d'orchestre » au sens de Zacharia et al. (2011) sur l'intégration transparente de la chaîne d'approvisionnement.

Ce faisant, les chaînes d'approvisionnement, devenues multi-acteurs en changeant les frontières gouvernementales et organisationnelles, impliquent une meilleure coordination des flux physiques et d'informations entre les entreprises et les services qui sont conjointement impliqués dans un processus de création de valeur. La gestion des interfaces intra et inter-organisations qui en découle ne se limite plus à une simple dimension technique d'optimisation des processus. Il s'agit de savoir penser et mettre en œuvre une coordination et une collaboration à long terme de nature logistique afin de permettre une gestion optimale des activités logistiques au sein des réseaux de la supply chain, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité de service et de réactivité.

Notre article porte sur une revue de la littérature des principales théories de la gouvernance logistique. Ce travail consiste en une analyse approfondie de plusieurs articles scientifiques sur le rôle des prestataires de service logistique dans la gouvernance d'une chaîne logistique. Nous avons donc synthétisé et présenté quelques-uns des éléments clés logistique pour contribuer à leur conceptualisation.

Néanmoins, la recherche liée à la gouvernance contribuera à la fois à la pratique de la logistique et à la littérature universitaire existante, tout en tenant compte des caractéristiques uniques du service logistique.

1. DEFINITION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

La supply chain est la traduction du concept de la chaîne d'approvisionnement, développé depuis plus de vingt ans. Lorsqu'il signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement », il englobe ces activités et va au-delà. Ainsi, Mentzer et al. (2001) définissent la chaîne d'approvisionnement comme "un groupe de trois entités ou plus directement en amont ou en aval impliquées dans le flux de produits, de services et/ou d'informations d'une source à un consommateur". Les auteurs ajoutent qu'ils distinguent trois niveaux de complexité, allant de la chaîne d'approvisionnement directe, qui comprend une organisation, un fournisseur et un client, à la chaîne d'approvisionnement finale, qui va du fournisseur du fournisseur à l'utilisateur final. Nous pouvons constater que la définition la plus couramment utilisée est proche de cette dernière, décrivant la chaîne d'approvisionnement comme allant du fournisseur du fournisseur au client du client.

2. POURQUOI CHOISIR LA SUPPLY CHAIN COMME NIVEAU D'ANALYSE ?

D'abord, la supply chain représente un positionnement méthodologique original qui trouve ses racines dans les travaux de Richardson (1972). Cela montrait une réalité différente de l'organisation industrielle, alternative au marché comme mode de coordination, à travers le phénomène de collaboration interentreprises. Il développe alors « une théorie de l'organisation industrielle fondée sur la nécessité de prévoir des plans de production, c'est-à-dire sur une logique d'articulation des activités productives » (Ravix, 1990). Dans le prolongement de ces travaux, la chaîne logistique apporte un éclairage particulier sur le processus de production et focalise l'analyse sur les modes opératoires d'organisation et de gouvernance des flux de biens et de services.

Au-delà de l'apport méthodologique, la chaîne d'approvisionnement revêt une importance essentielle comme niveau d'analyse pour comprendre la dynamique actuelle des systèmes productifs.

En fait, c'est le produit de la chaîne d'approvisionnement qui répond aux besoins, attentes et exigences exprimés et qui est soumis à l'évaluation du consommateur et donc à la concurrence. Dans ce contexte, certains observateurs estiment que la concurrence se fait désormais davantage entre chaînes logistiques qu'entre entreprises (Belin-Munier, 2008), même si certains membres d'une chaîne peuvent appartenir simultanément à plusieurs. Au-delà du phénomène d'appartenance multiple, la concurrence tend donc à être inter-chaînes.

Concrètement, une part croissante des utilisateurs finaux est désormais tout aussi soucieuse de la fiabilité du produit, de ses performances...

Enfin, nous gardons la chaîne d'approvisionnement comme couche d'analyse pertinente pour deux raisons principales. D'une part, elle est aujourd'hui indispensable dans l'analyse économique parce qu'elle s'approprie la réalité pour les consommateurs (phénomène de réification progressive) et parce qu'elle est de fait une unité de référence pour l'analyse concurrentielle. D'autre part, elle offre une approche unique à l'organisation des opérations, source importante d'efficacité économique.

Comprendre le système de production, ses performances économiques et son avenir convenable grâce à l'analyse de la formation et du contrôle de la chaîne d'approvisionnement.

I. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COMME MODE DE GOUVERNANCE DES CHAÎNES LOGISTIQUES

Après avoir présenté la supply chain comme un niveau pertinent d'analyse économique, cette deuxième partie vise à examiner en pratique la capacité d'un mode de gouvernance à soutenir la performance pérenne.

1. GOUVERNANCE ET DYSFONCTIONNEMENTS DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE :

Le concept de gouvernance est aujourd'hui largement utilisé dans de nombreuses disciplines et conduit à plusieurs définitions. Le terme de gouvernance désigne à la fois le système de contraintes dans lequel les agents sont engagés et qui conditionnent leur arbitrage, ainsi que les pratiques managériales qu'ils développent. L'objectif est évidemment d'éliminer les déficits de performance organisationnelle qui soit réduisent la qualité des services fournis, soit augmentent les coûts. Dans ce contexte, plusieurs troubles de la chaîne sont répertoriés depuis longtemps. L'effet "coup de fouet" ou effet "bullwhip" signifie... pour commencer, selon une étude de Lee et al publiée en (cité par El Ouardighi, 2008) peut augmenter les coûts d'exploitation de 12,5 à 25 %. Par ailleurs, la fragmentation des secteurs associée aux mouvements d'externalisation conduit à un phénomène dit de double marginalisation (El Ouardighi, 2008), dans lequel le coût de transfert est converti en prix de vente. Cela augmente également les coûts de transport (Rinsler, 2007) car l'externalisation implique souvent des politiques d'approvisionnement mondial.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement semble désormais désigner une forme de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement visant à corriger les mauvaises performances de la chaîne.

2. LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

Le SCM est une approche proactive de la maîtrise des processus logistiques par les acteurs impliqués. Il est le résultat des efforts et des arbitrages des entreprises qui tentent d'améliorer leur richesse individuelle par diverses pratiques collectives. Fondamentalement, pour Cooper et al. (1997), le SCM est la volonté d'intégrer des processus métiers (indépendants mais complémentaires) du premier fournisseur à l'utilisateur final. Il s'agit donc de concilier les avantages de la décentralisation comme mode de décision et de l'intégration

verticale comme mode de coordination. La littérature scientifique (Davis-Sramrek et al. 2007) indique que le SCM vise à accroître la satisfaction du client final (innovation, prix, qualité, disponibilité, réduction du temps de cycle, etc.) et la performance à long terme de tous les partenaires de la chaîne. Le mécanisme de base de l'intégration entre les membres indépendants d'une même chaîne est la collaboration, que ce soit en marketing et/ou en logistique.

Ainsi, la quasi-intégration s'organise par l'intermédiaire de pratiques collaboratives dont le groupe Efficient Consumer Response

- ECR : initiative conjointe industrie-commerce (ECR) est un bon exemple qui fournit à la chaîne d'approvisionnement des processus de contrôle et de gestion très efficaces pour un meilleur contrôle des flux. Il existe également les bases d'un langage commun grâce au modèle de mise en œuvre de référence intitulé Supply Chain Operations Reference (SCOR) permettant aux entreprises de disposer d'une base de données claire des opérations de production et de distribution au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Plus précisément, il s'agit de décomposer les processus au sein du système, de collecter et d'analyser les informations importantes. Le but de cette analyse est d'identifier les éléments du processus qui doivent être améliorés et de pouvoir planifier efficacement les optimisations prévues.

II. LE PRESTATAIRE DE SERVICES LOGISTIQUES PILIER DE GOUVERNANCE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE :

Dans le cadre de la chaîne logistique étendue, le prestataire logistique (PSL en abrégé) s'avère être le partenaire central qui joue le rôle de « chef d'orchestre » au sens de Zacharia et al prendre le relais de manière optimale pour faciliter l'intégration de la chaîne d'approvisionnement. « L'émergence des prestataires de services logistiques s'explique notamment par le fait que les industriels et les distributeurs se détournent d'activités jugées marginales et se recentrent sur leur cœur de métier, des activités jugées essentielles » (Paché et Sauvage, 2004). L'utilisation massive du marché pour la prestation de services logistiques s'explique par le phénomène d'externalisation dans le travail de gestion de la chaîne d'approvisionnement. « Les pratiques d'externalisation logistique ont transformé les frontières traditionnelles des entreprises, ainsi que leurs pratiques de gestion et d'organisation au sein de chaînes d'approvisionnement toujours plus vastes, mondiales et collaboratives » (Kacioui-Maurin, 2012).

1. LES PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES (PSL) :

Les associations professionnelles définissent l'externalisation logistique comme une bonne pratique logistique. ASLOG y voit « une démarche qui consiste à acquérir auprès d'un partenaire externe des compétences qui ne suffisent plus en interne pour reprendre tout ou partie des activités jusqu'alors exercées par l'entreprise elle-même ». Alors que le glossaire APICS définit l'externalisation logistique comme "le processus par lequel les prestataires de services logistiques fournissent des biens ou des services précédemment réalisés en interne".

Sauvage (2001) soutient qu'il existe un regain d'intérêt pour la fourniture de services logistiques en raison du rôle important que jouent les professionnels de la logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

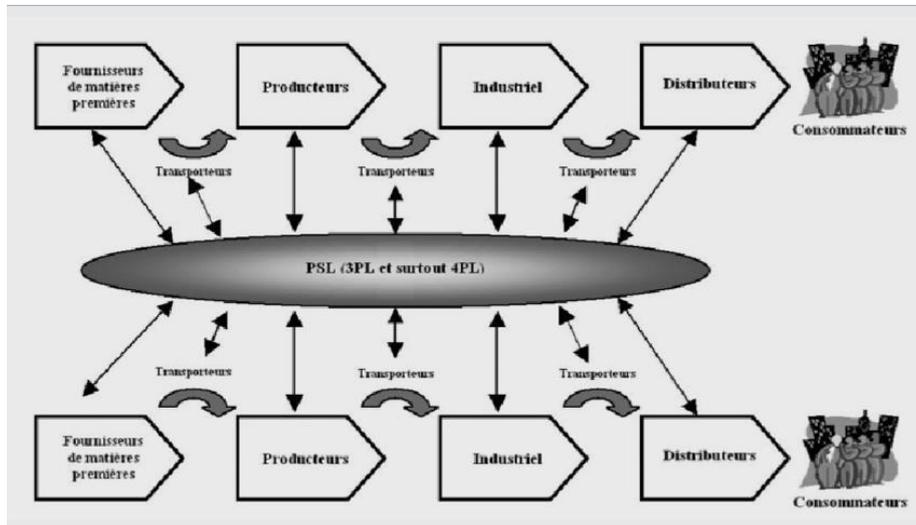


Figure 01 : Le PSL en tant qu'intégrateur logistique (Roveillo et al, 2012)

Les PSL d'aujourd'hui vont au-delà des activités traditionnelles de transport et d'entreposage, ajoutant à leur offre une expertise qui leur permet de transcender les frontières commerciales. Assemblage couvre un large éventail de prestataires de services logistiques (PSL) les plus performants d'aujourd'hui. Activités pour le compte de leurs clients expéditeurs (constructeurs et/ou revendeurs). Ils constituent alors des « agents d'interface » qui les obligent également à repenser les frontières des organisations » (Roveillo et al. 2012).

- L'essor du secteur des services logistiques :

La montée en compétences rapide des PSL leur donne accès à des emplois à forte valeur ajoutée. Il peut s'agir d'opérations industrielles périphériques ou de transformation de produits légers, de conditionnement ou d'intégration des processus entre le client et ses partenaires grâce à la maîtrise des processus logistiques et à l'utilisation des technologies de l'information. Grâce à cette expertise croissante, les PSL avant-gardistes se positionnent désormais à l'intersection des chaînes d'approvisionnement. Comme le montre la figure 1, les recherches montrent (Maloni, 2006 ; Marasco, 2008 ; Fabbe-Costes et Roussat, 2011) que les PSL les plus avancés technologiquement sont de véritables intégrateurs de supply chain pour leurs clients.

La capacité des PSL à intégrer la chaîne d'approvisionnement s'est traduite par deux typologies structurant actuellement le marché de la prestation de services logistiques dans le monde : Third Party Logistics (appelé TPL ou 3PL) et Fourth Party Logistics (appelé 4PL). Bergland et al. (1999) définissent les 3PL comme « des PSL qui exercent des activités traditionnelles pour le compte d'un expéditeur, telles que la gestion et la conduite du transport et du stockage. » D'autres activités peuvent également être proposées, telles que la gestion des stocks, la gestion et le contrôle des flux d'informations, la réalisation de valeurs-

activités ajoutées telles que l'assemblage ou même la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble » (Berglund et al, 1999).

La montée en puissance de ce marché à fort potentiel de prestation de services logistiques a conduit à la création de sociétés 4PL. Il s'agit de PSL qui ne disposent ni de ressources physiques ni d'entrepôts logistiques avec des "actifs libres" et s'appuient uniquement sur leur expertise pour maîtriser, d'une part, les activités logistiques sous-traitées à des prestataires 3PL et, d'autre part, l'intégration des chaînes logistiques grâce à un contrôle total du flux d'informations. « Ce sont des prestataires de services logistiques sans actifs physiques dont le rôle est de concevoir, contrôler et gérer une large gamme de services logistiques à travers des services intégrés pour le compte d'autres entreprises. Pour le compte de leurs clients, ils font appel à des sous-traitants spécialisés pour tout ou partie de leur logistique. Ils assurent la gestion globale des flux physiques et des flux d'informations, et proposent également des services qui vont au-delà de ces flux, notamment des prestations d'audit et de conseil » (Saglietto, 2009).

Pour conclure, il est à noter que cette revue de la littérature s'appuie sur les travaux d'auteurs qui ont étudié les chaînes d'approvisionnement dans des pays ayant atteint un haut niveau de maturité logistique. Cependant, la réalité marocaine est différente : si les entreprises des pays hautement industrialisés ont confié la gouvernance de leurs chaînes d'approvisionnement à des prestataires 3PL et 4PL, les entreprises marocaines, notamment les PME, ne s'inscrivent pas dans le même modèle, ce qui nécessite une analyse du terrain rigoureuse actuellement en mesure d'expliquer les spécificités marocaines en matière de gestion des filières.

2. BONNE GOUVERNANCE LOGISTIQUE COMME LEVIER D'ATTEINDRE DES OBJECTIFS FINANCIERS

Diriger, manager et gouverner une entreprise demande beaucoup de temps et de travail, ce qui peut parfois vous faire perdre de vue ce qui est important dans l'entreprise et vous concentrer sur les objectifs que vous souhaitez atteindre. Pour cette raison, de plus en plus d'entreprises se tournent vers les services d'externalisation pour alimenter davantage leur croissance commerciale.

Les services d'externalisation permettent d'économiser de l'argent, mais surtout, ils permettent à différentes équipes d'externaliser certaines tâches et de se concentrer davantage sur leur cœur de métier.

A une époque où les finances jouent un rôle important dans la gestion d'une entreprise, la logistique est souvent perçue comme un moyen d'atteindre des objectifs financiers, notamment en termes de réduction des coûts (transport, stockage, etc.).

Il s'agit notamment de limiter les temps d'arrêt de l'entreprise (stocks excédentaires, etc.).

Une logistique performante doit permettre de réduire les coûts (le coût de remboursement des emprunts pour financer les investissements, etc). Le besoin en fonds de roulement de l'entreprise est ainsi préservé.

Cependant, il est trop facile de considérer la fonction logistique uniquement d'un point de vue financier : si la logistique cherche à minimiser les coûts, cela se fait toujours en tenant compte des spécifications de qualité et de délai. Une logistique performante doit également permettre la mise en place d'une stratégie marketing, facteur clé de succès pour l'entreprise.

Bien évidemment, l'organisation des flux physiques et d'informations au sein de l'entreprise est indéniablement un facteur de compétitivité et la rend financièrement compétitive.

De ce point de vue, l'analyse de la confluence de la finance et de la logistique conduit à un approfondissement et donc à une mise en évidence de la contribution de la fonction logistique à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En effet, il est indéniable que l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement a un impact direct sur la situation financière de l'entreprise, car elle permet de réaliser des économies (tout ce qui affecte positivement la trésorerie de l'entreprise), améliore et améliore la rotation des actifs de l'entreprise efficacité.

- Les Prestataires De Service Logistique : Enjeu Primordial De L'aspect Financier

L'externalisation a du sens pour les entreprises qui connaissent des difficultés financières ou qui ont d'importants besoins en main-d'œuvre. L'externalisation, assure le fonctionnement de l'entreprise en transférant des tâches à des prestataires de service logistique (PSL).

Faire appel à prestataire de service logistique permet d'entreprendre des actions collectives et d'en partager les risques et les bénéfices dans un objectif gagnant-gagnant.

- L'aspect Financier :

D'un point de vue stratégique, une supply chain peut être vue comme une forme d'intégration verticale créatrice de valeur. Cependant, l'intégration dans une chaîne d'approvisionnement étant incomplète, certains risques subsistent lors de la création d'une formule intermédiaire entre croissance interne et croissance externe. Dans cette perspective, elle peut être interprétée comme une forme d'alliance à moyen terme (Fabbe-Costes, 2002). Il peut également être considéré comme une forme moderne de couverture pour réduire globalement le risque d'une activité liée à une évolution inattendue de facteurs externes. A court terme, son avenir pourrait dépendre bonne coopération entre les différents partenaires externes dont intervient le rôle primordial du prestataire de service logistique. Il doit être possible de produire et de créer de la valeur au moindre coût tout en respectant de nombreuses contraintes.

Bien évidemment, l'une des principales raisons d'envisager l'externalisation de la chaîne d'approvisionnement. L'aspect financier est un enjeu central pour toute entreprise. Le logisticien regroupe ses aires de stockage, ses matériaux, ses ouvriers et ses moyens de transport. Cela lui permet de proposer une prestation de service à moindre coût.

Sans oublier que, le recours à un prestataire de service logistique vise à réduire les coûts d'exploitation de toute PME. Il est plus important pour les startups de bien gérer les dépenses et de bien investir l'argent. En règle générale, une entreprise de sous-traitance préparera un devis afin que le client puisse évaluer son budget et ses dépenses.

III.METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS

1. Méthodologie et collecte des données :

La méthode qualitative, qui se présente sous la forme de mots plutôt que de chiffres, est encore à la base de certaines sciences sociales, notamment l'anthropologie, l'histoire et les sciences politiques. Cependant, depuis une dizaine d'années, de plus en plus de chercheurs pour qui le quantitatif prédomine (psychologie, sociologie, linguistique, évaluation de projet, analyse de stratégie) se sont tournés vers un paradigme plus qualitatif. Comme l'a noté L. M. Smith (1992), les termes « ethnographie, méthodes naturalistes et évaluation réactive » sont devenus pratiquement synonymes.

La méthode qualitative est une méthode attrayante qui permet des descriptions et des explications riches et informées de processus ancrés dans un contexte local. Avec des données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer les causalités locales et formuler des explications fructueuses.

Concernant notre étude, nous avons choisi l'approche qualitative car c'est l'approche la plus appropriée. Notre choix d'approche n'est pas aléatoire ou déclenché par une ambition personnelle, il est soigneusement réfléchi et bien défini car il est motivé par notre ambition de mettre quelque chose en lumière « Le rôle primordial qui joue les prestataires de services logistiques dans la gouvernance de la chaîne logistique ». Pour cela, nous avons choisi l'étude de cas comme modèle de recherche pour examiner le sujet et voir s'il existe une cohérence entre la littérature et le contexte réel, c'est-à-dire la pratique.

2. Analyse et discussion des résultats :

L'objectif de notre recherche étant compréhensif et descriptif, nous ambitionnons de comprendre et d'expliquer les structures de gouvernance logistique déployées par les PME marocaines.

Afin de réaliser notre étude exploratoire, nous avons exploité les données primaires, générées à travers la réalisation de 7 entretiens (Voir tableau 01) avec différents domaines et secteurs de travail ainsi que de différents départements au vrai sens différents processus et maillons de la chaîne logique (Achat, Stock, Transport , PSL...) afin de bien clarifier notre problématique et se positionner .

TABLEAU 1 : PANEL DES REpondants

	Domaine / Secteur	Organisation	Poste
Interviewé 1	Entreprise d'import-export (PME)	Alpha 1	Directeur Général
Interviewé 2	Grossiste (PME)	Alpha 2	Responsable d'usine
Interviewé 3	Agroalimentaire	Alpha 3	Responsable achat et approvisionnements
Interviewé 4	PSL (marocain)	Alpha 4	Gérante
Interviewé 5	PSL (marocain)	Alpha 5	Business developer
Interviewé 6	PSL (étranger implanté au	Alpha 6	Responsable

	Maroc)		commerciale
Interviewé 7	PSL (étranger implanté au Maroc)	Alpha 7	Responsable d'exploitation

Source: Nous-mêmes

Les résultats des entretiens avec les membres de l'entreprise et PSL nous permettent de tirer les principales conclusions de notre étude exploratoire. Les principaux résultats de notre étude exploratoire montrent qu'il y a deux clans au niveau des structures de gouvernance logistique piloté par les PSL. En premier lieu, certains estiment que l'environnement actuel ne permet pas aux PME marocaines d'adopter des structures de gouvernance « orientées vers le marché », car plusieurs points de blocage entravent le développement du marché des services logistiques au Maroc. Néanmoins d'autres estiment que « Faire appel à des experts ou des entreprises de sous-traitance s'avère être une solution intéressante et avantageuse ».

-Les contraintes de d'évolution du marché de la prestation de services logistiques au Maroc

Les membres rencontrés ont souligné les barrières majeures qui s'opposent à l'utilisation du marché pour la fourniture de services logistiques.

2.1 Côté financier :

Les coûts d'externalisation peuvent être élevés par rapport à la logistique interne. Bien sûr, externaliser signifie confier une tâche à une entreprise extérieure, une activité qui augmente évidemment leur marge bénéficiaire, ce qui entraîne le suivi d'un canal de distribution d'un produit ou d'un service trop long jusqu'à l'utilisateur final cela se définit par la complexité et la multitude des intervenants. Ce qui prouve alors que plus il y'a d'acteurs, plus on ajoute de marges, plus les entreprises sont obligées de réduire leurs marges pour ne pas impacter le prix final de vente de leurs produits ou prestation.

Pour conclure, À chaque étape de ce processus alors le prix augmente graduellement, car chacun des intervenants cherche à réaliser sa propre marge. Résultat? Aux deux bouts de cette chaîne, une entreprise qui vend «à perte» et un consommateur qui paye «trop cher».

2.2 L'informel du marché :

En dehors des grandes entreprises et des multinationales, l'approche patrimoniale de la plupart des TPE et PME marocaines combinée à la problématique de l'informalité fait que le niveau d'externalisation et de standardisation des activités logistiques est très faible. Alors que certaines grandes entreprises opérantes dans des chaînes d'approvisionnement très matures adoptent des pratiques collaboratives innovantes, s'appuyant sur l'expertise de prestataires logistiques, les entreprises marocaines traditionnelles qui dominent le tissu économique internalisent davantage leurs activités logistiques.

Le secteur informel est l'un des principaux freins à l'adoption de bonnes pratiques logistiques. L'influence du secteur informel n'est pas minime, les entreprises marocaines préfèrent recourir à des transporteurs informels pour des raisons de compétitivité, les prestations logistiques professionnelles sont très coûteuses.

- Les avis des répondants interviewés qui justifient l'engouement pour l'externalisation de la logistique

2.3 Se focaliser sur le cœur de métier :

En externalisant une partie logistique, l'entreprise peut se concentrer exclusivement sur son cœur de métier. C'est l'un de ses principaux avantages. Il reste difficile de se concentrer sur son activité, surtout lorsque l'entreprise fait face à des problèmes logistiques qui demandent du temps et de la réactivité à résoudre. En externalisant la gestion de la logistique, permet de confier des tâches à des prestataires.

Cela donne aux employés le temps de se concentrer davantage sur les clients et de développer leur activité. Ça permet aussi le temps de réfléchir au développement commercial de l'entreprise ainsi que pour la stratégie marketing. Par conséquent, l'externalisation peut non seulement économiser de l'argent, mais aussi du temps.

2.4 Le gain de souplesse et de réactivité :

L'externalisation d'une partie logistique assure une réactivité, flexibilité, agilité et proactivité.

Contrairement à une solution interne, il n'y a bien sûr pas de dépendance permanente vis-à-vis des services PSL, mais uniquement en cas de besoin.

Cependant, lorsque les entreprises font face à une baisse d'activité ou à un pic d'activité, elles peuvent ajuster le nombre d'emplois qu'elles confient à leur sous-traitant.

Un prestataire logistique propose donc des solutions concrètes pour l'entreprise. Il s'adapte aux offres et aux demandes de l'entreprise. Avec son accompagnement tout au long de le supply chain.

CONCLUSION

Les réflexions conceptuelles menées dans cette communication ont donné un aperçu du niveau de maturité du marché de la prestation de services logistiques. Ce niveau de maturité s'explique par la transformation des prestataires logistiques de simples prestataires d'activités traditionnelles de transport et d'entrepôt en véritables intégrateurs facilitant la gestion de la supply chain. Ce développement spectaculaire des PSL s'est accompagné d'investissements dans des actifs spécifiques tels que les plateformes logistiques, les technologies de l'information et surtout dans les compétences et expertises logistiques.

L'étude empirique réalisée a montré que l'analyse de la performance économique par la gouvernance de chaîne nous a conduits à estimer le rôle potentiel des PSL afin de fluidifier la gestion de la Supply chain en terme de rapidité, flexibilité, agilité, proactivité, réduction des risques de défaillances techniques et création de valeur partagée néanmoins les prestataires de services logistiques au Maroc ne jouent pas vraiment le rôle qui leur est dévolu vis-à-vis des PME. La mise en œuvre des activités logistiques s'effectue avec les ressources propres de la "hiérarchie".

RÉFÉRENCES

- Berglund, Magnus; Peter, Laarhoven, V.; Sharman, Graham ; Wandel, Sten (1999). « Third-Party Logistics : Is There a Future? », International Journal of Logistics Management, Vol. 10, N° 1, p. 59-70.
- Coase, Ronald (1937). « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol. 4, p. 386 -405.
- Colin, Jacques (2005) « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », *Revue française de gestion*, Vol. 3, n° 156, p. 135-149.
- Douglass, North (1981). *Structure and change in economic history*, New York, Norton & Cie.
- Fabbe-Costes, Nathalie; Roussat, Christine (2011). « Supply Chain Integration: Views from a Logistics Service Provider », *Supply Chain Forum : an International Journal special issue 8th International Meeting for Research in Logistics (RIRL 2010)*, Vol.12, N°2, p. 20-30.
- Maloni, Michael J.; Carter, Graic R. (2006). « Opportunities For Research In Third-Party Logistics », *Transportation Journal*, Vol. 45, N° 2, p. 23-38.
- Ménard, Claude (2003). « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats » *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*, Vol. 1, N° 44, p. 103-110.
- North, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- North, Douglass C. (2005). *Understanding the Process of Institutional Change*, Princeton University Press
- Paché, Gilles; Sauvage, Thierry (2004). *La logistique Enjeux Stratégiques*, Vuibert 3è édition, Paris, 178 p.
- Powell, Walter W; DiMaggio, Paul P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Roveillo, Gérard; Fulconis, François; Paché, Gilles (2012). « Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces », *Logistique & Management*, Vol. 20, N° 2, p. 7-20.
- Saglietto, Laurence (2009). « Conséquences des interactions dynamiques entre les entreprises et leurs 4PL sur l'évolution des canaux de distribution », *Logistique & Management*, vol 17 n°2, pp. 17-27.
- Saucier, Stéphane; Yvrande-Billon, Anne (2007). *Économie des coûts de transaction*, Paris, La Découverte, coll. « Repères.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 286 p.
- Williamson, Oliver E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press. 448 p. Williamson, Oliver E. (1999). « Public and Private Bureaucracies, a transaction cost economics perspectives», *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 15, N°1, p. 306-342.
- Zacharia, Zach; Sanders, Nada; Nix, Nancy (2011). « The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator», *Journal of Business Logistics*, Vol. 32, n° 1, p. 40-54