

**LES RESSOURCES, COMPETENCES ET CAPACITES LOGISTIQUES
AU SERVICE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE DU PSL : UNE
APPROCHE THEORIQUE**

**LOGISTICS RESOURCES, SKILLS AND CAPACITIES AT THE
SERVICE OF LSP LOGISTICS PERFORMANCE: A THEORETICAL
APPROACH**

Adama BIDISSE

Enseignante-chercheure

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Maroua, Cameroun

Email : ama.adama@gmail.com

Résumé

L'objet de cet article est d'effectuer une revue extensive de la littérature récente sur les Prestataires de Services Logistiques (PSL), afin de déterminer les typologies de ressources, compétences et capacités logistiques qui contribuent à améliorer de manière significative leur performance logistique. Cette recherche est motivée par la prolifération des recherches scientifiques sur ces acteurs devenus des maillons essentiels de la chaîne logistique. L'examen de nombreux articles sur cette thématique montre que la détention de certaines ressources et compétences logistiques, de même que le renforcement de capacités dans la gestion de la prestation logistique, sont des catalyseurs sur lesquels les PSL peuvent s'appuyer pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel durable.

Mots-clés : ressources et compétences logistiques, capacités, Prestataire de Service Logistique (PSL), performance logistique.

Classification JEL : M0

Abstract

The purpose of this article is to carry out an extensive review of recent literature on Logistics Service Providers (LSPs), in order to determine the typologies of logistics resources, skills and capacities that contribute to significantly improving their logistics performance. This research is motivated by the proliferation of scientific research on these actors who have become essential links in the supply chain. Examination of numerous articles on this theme shows that the possession of certain logistical resources and skills, as well as capacity building in the management of logistical services, are catalysts on which LSPs can rely to acquire and maintain a sustainable competitive advantage.

Keywords: logistics resources and skills, capacities, Logistics Service Providers (LSPs), logistics performance.

JEL Classification: M0

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, les pratiques d'externalisation logistique se sont amplifiées au fil du temps, favorisant l'émergence des Prestataires de Services Logistiques (PSL). Il s'agit là, de nouveaux acteurs spécialisés dans la maîtrise des flux physiques de marchandises et d'informations, qu'ils soient internes, amont ou aval, associés tout au long de la supply chain (Savy, 2007). De simple exécutant dans les activités logistiques, le PSL s'assimile dorénavant à un expert « développeur de solutions clés en mains » (Roques et Michrafy, 2003), participant à l'élaboration de schémas logistiques de ses clients (Boissinot et Kacioui-Maurin, 2009). Aussi, en confiant l'exécution de leurs opérations logistiques (transport, entreposage, gestion des stocks, distribution, etc) à des prestataires spécialisés, les chargeurs recherchent ainsi une expertise et des savoir-faire manquants à l'externe (Roussat et Fabbe-Costes, 2000), afin que leurs produits soient livrés au bon endroit, au bon moment, et surtout en quantité et qualité voulues et tout ceci, au prix le plus bas. Le processus logistique doit par conséquent, répondre à des objectifs de performance logistique, c'est-à-dire créer de la valeur non seulement pour le PSL mais aussi et surtout, pour les chargeurs (l'expéditeur et le destinataire des marchandises) et les clients de ces chargeurs (Pellegrin-Romeggio, 2008 ; Mevel et Morvan, 2010 ; Loudghiri, 2014).

Aujourd'hui, la thématique des facteurs qui conditionnent la performance logistique des PSL fait l'objet d'un florilège de recherches en gestion logistique. Plusieurs recherches se sont intéressées à l'identification des sources de la performance logistique des PSL. Selon celles-ci, la performance logistique de ces prestataires dépend essentiellement de leurs ressources, compétences et capacités logistiques (Karia et Wong, 2013 ; Aziz et al., 2015 ; Alkhatib et al., 2015 ; Karia et al., 2015 ; Zawawi et al., 2016 ; Kuo et al., 2017 ; Zawawi et al., 2017 ; Hamed, 2019). Dans ce sens, Huang et al (2006) ont découvert à partir d'une étude empirique auprès des PSL taiwanais que, en mettant l'accent sur une meilleure coordination des activités de la supply chain grâce à une réactivité accrue, les entreprises PSL ont tendance à réaliser une meilleure performance logistique. D'autres recherches menées au Singapour, en Chine et encore au Taiwan reconnaissent que les capacités logistiques du PSL, c'est-à-dire leur aptitude à créer et à déployer des ressources afin de répondre aux attentes de leurs clients-chargeurs améliorent la performance logistique (Zawawi et al., 2017). L'innovation logistique, la flexibilité d'adaptation aux changements soudains de l'environnement du marché, ... sont autant de capacités logistiques qui constituent la « *colonne vertébrale de n'importe quel PSL* » (Yang et al., 2009) et représentent l'élément le plus important parmi les facteurs de compétitivité qui pourraient aider ces entreprises, à gagner et à maintenir un avantage concurrentiel (Liu et al., 2010).

C'est dans ce cadre que l'objectif principal de ce papier est de recenser la nature des ressources, compétences et capacités logistiques susceptibles d'exercer une influence positive sur la performance logistique du PSL. Pour cela, nous avons organisé la présente contribution autour de trois points : au préalable, nous allons présenter le concept de performance logistique (1). Ensuite, nous allons exposer les trois principales théories pouvant expliquer la performance logistique des PSL (2).

1. La performance logistique du PSL : définition et méthodes de mesure

Face à l'environnement actuel, empreinte de dynamisme et d'une concurrence sans cesse croissante à l'échelle planétaire, la pérennité d'une entreprise renvoie inéluctablement à des impératifs de performance (Chappaz-Gillot et Destais, 2007).

1.1. Définition de la performance logistique

Dans le contexte précis de la prestation logistique, Wang et al. (2010) font remarquer que le concept de performance des PSL se traduit en termes de qualité, de flexibilité et de livraison à

temps. Neely et al. (1995) pour leur part, assimilent la performance logistique des PSL à travers 4 composants que sont les coûts, la qualité, les délais et la flexibilité, lesquels influencent d'ailleurs les chargeurs dans le choix de leurs prestataires. Pour certains auteurs, notamment Huo et al. (2008), la performance logistique des PSL est fondamentalement construite sur deux dimensions majeures, les coûts logistiques et le niveau de services logistiques. Pour Krauth et al (2005), la performance logistique du transporteur se mesure à travers son efficacité et son efficience.

Dans le cadre de cette recherche, nous définissons la performance logistique du PSL comme étant son aptitude à délivrer un service de qualité, c'est-à-dire assurer la disponibilité des biens dans les délais impartis et en l'état, et à moindre coût pour le chargeur. Plus précisément, elle renvoie à la capacité du prestataire logistique à dégager de la valeur ajoutée pour lui-même et pour ses clients, grâce notamment à des livraisons de marchandises à temps et au complet, à l'absence de vols, d'avaries ou de pertes de marchandises pendant l'exécution des opérations logistiques (transport, livraison, distribution, etc). Cette conception de la performance logistique converge avec celle retenue par bon nombre d'auteurs en management logistique, qui l'assimilent d'ailleurs à la performance compétitive du PSL (Wong et Karia, 2010 ; Zawawi et al., 2016 ; Zawawi et al., 2017).

1.2. Les méthodes de mesure de la performance logistique

La mesure de la performance constitue un outil qui aide les organisations, à répondre aux attentes de la clientèle et à identifier, le degré d'atteinte des objectifs en fournissant une évaluation directe des processus logistiques (Chan, 2003). Cette mesure sert de base à l'évaluation de la performance logistique des prestataires de transport. Elle peut être de nature quantitative ou qualitative. De nombreux auteurs ont élaborés des méthodes et instruments, permettant de rendre compte de la performance d'une entreprise et de sa performance logistique en particulier. Il s'agit en l'occurrence du ***tableau de bord prospectif et du modèle SCOR***.

1.2.1. Le Tableau de Bord Prospectif

Dans les années 1990, Kaplan et Norton (1998) font émerger l'expression de « ***tableau de bord prospectif (TBP)*** » (en anglais on parle plutôt de ***balanced scorecard***). Dans cet instrument de mesure de la performance organisationnelle, les auteurs proposent une approche

des tableaux de bord où, les indicateurs mettent en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie. Ce type de tableau de bord a également un aspect prospectif, puisqu'il cherche à appréhender non seulement les performances passées, mais aussi les facteurs-clés de la performance future. Il revêt alors une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il doit permettre de veiller à l'équilibre entre les ambitions des objectifs à long terme et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel. Selon eux en effet, le TBP cherche à apprécier la performance selon quatre axes complémentaires à savoir :

- **L'axe financier** : améliorer les performances financières de l'entreprise est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc). La question essentielle est alors celle de savoir : « *Que faut-il apporter aux associés ?* ». Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'évaluation de la performance logistique ne saurait se réduire aux seuls aspects financiers si l'on veut avoir une vue complète du bon déroulement des activités de la chaîne logistique ;
- **L'axe clients** : ici l'objectif est de répondre à la question : « *Que faut-il apporter aux clients ?* ». En effet, la croissance de l'entreprise implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part de marché, nombre de clients nouveaux, taux de rentabilité des différents segments, etc) ;
- **L'axe processus internes** : il s'agit de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il renferme les indicateurs tels que les prévisions des ventes, la qualité, la flexibilité, les temps de cycles internes. Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance opérationnelle et ne sont pas liés aux résultats financiers ;
- **L'axe apprentissage organisationnel** : il doit répondre à la question « *Comment piloter le changement ?* ». Il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel des potentialités des salariés (productivité au travail, motivation, etc) et du système d'information (il doit faciliter l'apprentissage et la diffusion de la connaissance accumulée au sein de l'entreprise).

Pour chacun des quatre axes, Kaplan et Norton (1998) suggèrent d'indiquer les objectifs, de faire figurer les indicateurs avec leurs valeurs cibles et d'intégrer les initiatives afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques. Ce modèle d'évaluation montre les préoccupations

concernant le souci pour l'entreprise de maîtriser ou de réduire les coûts et les gaspillages pour mieux rentabiliser les activités (dimension financière), le souci d'évaluer et d'améliorer la qualité de service (dimension client) et la nécessité d'améliorer le processus (dimension opérationnelle). Ce modèle introduit une nouvelle dimension (l'apprentissage organisationnel) qui lui confère une vision stratégique.

1.2.2. Le modèle SCOR

Le modèle SCOR a été développé en 1996 par le Supply chain Council (SCC), une organisation à but non lucratif fondée par deux cabinets de conseil et un ensemble de 69 entreprises américaines. Outil d'aide à la décision, il définit une démarche, des processus, des indicateurs et de meilleures pratiques pour la gestion de la chaîne logistique (Lemghari et al., 2017). Il repose sur une structure de référence qui se subdivise en 5 processus-clés de management que sont :

- La planification « PLAN » ;
- L'approvisionnement « SOURCE » ;
- La conception « MAKE » ;
- La livraison « DELIVER » ;
- Le recyclage « RETURN ».

Le modèle SCOR permet d'avoir une vision d'ensemble de la chaîne logistique d'une entreprise, en facilitant la représentation des flux qui la traversent (physiques, informationnels et financiers), allant du fournisseur du fournisseur au client du client (Lauras, 2004). Son but est de pouvoir offrir un référentiel de comparaison entre les entreprises d'un même secteur d'activités, concernant la gestion de leurs chaînes logistiques. Ce modèle se décline en trois étapes :

- L'analyse qui vise à décrire une chaîne logistique à l'aide d'une boîte à outils ;
- L'évaluation, qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaînes logistiques permettant notamment de se comparer avec d'autres entreprises ;
- L'amélioration, qui exploite de bonnes pratiques préconisées par le modèle SCOR.

La mesure de la performance logistique avec le modèle SCOR présente un ensemble de cinq (05) attributs (Morana et Pinardi, 2003) :

- *La fiabilité* renvoie à la capacité de délivrer de façon correcte le bon produit, à la bonne place, en temps voulu, dans les conditions d’emballages requis, en quantité, en documentation et au bon client ;
- *La réactivité* a pour but de fournir au plus vite les produits à chaque client ;
- *La flexibilité* permet de répondre aux divers changements qui peuvent se présenter dans l’environnement de l’entreprise ;
- *Les coûts* sont le reflet financier de l’opérationnalisation de la chaîne logistique ;
- *L’efficience du management des actifs* a pour objectif de traduire la satisfaction de la demande au travers d’une gestion efficiente des actifs fixes et variables de l’entreprise.

Dans le secteur de la prestation logistique, offrir un service de qualité et à moindre coût, est un enjeu de taille et représente un défi permanent pour les prestataires de ce secteur d’activités. Un service client performant en termes de coût, délai et qualité de service se présente ainsi, comme un atout indispensable pour garantir une présence stable et durable du PSL sur le marché et dégager de la valeur ajoutée pour les chargeurs, en leur permettant d’atteindre également leurs propres objectifs avec une meilleure efficacité.

2. Les Prestataires de Service logistique

La présence des PSL s’est accrue au cours des 30 dernières années, stimulée à la fois par le développement de l’offre et la demande en services logistiques (Roques et Michrafy, 2003 ; Boissinot, 2010). Ces prestataires de transport représentent aujourd’hui une « industrie » à part entière, et sont désormais reconnus comme des professionnels qui exercent un métier à forte composante technologique (Roussat et Fabbe-Costes, 2000). Ils exécutent différentes fonctions logistique et de distribution. Ce sont des acteurs directement impliqués à des niveaux de responsabilité différents, dans la gestion des flux de marchandises à destination et/ou au départ des usines de production et des centres de distribution (Roussel et Theys, 2001). Ce qui suppose de la part de ces prestataires, d’être en mesure de fournir une réponse adaptée en termes de souplesse, de réactivité et de diversité tout en répondant à des impératifs de coûts et de niveau de service (Roques, 2014).

Les PSL peuvent être classés en suivant la catégorisation de Pons (2003) selon qu’il suit :

- Le « *First Party Logistics* » ou « *IPL* » (chargeur) : à ce niveau, c’est le « chargeur » lui-même qui organise sa logistique en ayant recours à sa propre flotte de véhicules (on parle alors de transport en compte propre), à son propre entrepôt ;

- Le « *Second Party Logistics* » ou « *2PL* » (chargeur et prestataire logistique) : il renvoie au prestataire offrant des solutions d'externalisation du transport et de l'entreposage. C'est un prestataire classique qui effectue une simple opération de transport. Les entreprises externalisent les « couches basses » de la logistique en commençant par le transport. Les prestataires effectuent alors ce qu'on appelle du transport pour compte d'autrui. Ces prestataires de transport seront ainsi rémunérés en fonction du volume et/ou des kilomètres parcourus ;
- Le « *Third Party Logistics* » ou « *3PL* » (chargeur, prestataire logistique garant des exécutants) : ce type de prestataire est un spécialiste de la chaîne logistique, à qui le chargeur confie la réalisation d'une partie plus ou moins étendue de ses activités logistique ainsi que des services connexes qui y sont liés afin d'en améliorer les performances. Ce type d'acteur permet à des entreprises non spécialistes du domaine de la logistique de se détacher de cet aspect et de se concentrer sur leur cœur de métier.
- Le « *Fourth Party Logistics* » ou « *4PL* » : cette catégorie regroupe les consultants en analyse de flux physiques et optimisateurs de la Supply Chain ;
- Un cinquième type le « *Fifth Party Logistics* » ou « *5PL* » : il s'agit des intégrateurs de logiciels d'exécution.

3. Les théories explicatives de la performance logistique des PSL

Bon nombre d'auteurs relient la performance logistique de ces prestataires aux ressources, compétences et capacités logistiques dont ces derniers disposent (Karia et Wong, 2013 ; Aziz et al., 2015 ; Alkhatib et al., 2015 ; Karia et al., 2015 ; Zawawi et al., 2016 ; Kuo et al., 2017 ; Zawawi et al., 2017 ; Hamed, 2019). Cette approche de la performance logistique amène à considérer la théorie des ressources de Wernerfelt (1984) et Barney (1991), la théorie des compétences centrales de Hamel et Prahalad (1990) et celle des capacités dynamiques de Teece et al. (1997), pour avancer l'idée que ces actifs sont les déterminants du comportement stratégique et de la performance du PSL. Pour ces auteurs, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel, ce sont ses actifs (ressources, compétences et capacités) ainsi que son aptitude à les combiner pour produire une performance supérieure.

3.1. L'apport de la théorie des ressources

La théorie des ressources s'est peu à peu insérée dans la littérature logistique. Un certain nombre de travaux de recherches ont identifié et analysé, les ressources stratégiques pour les

PSL, de même que leurs effets sur leur performance logistique (Chiu, 1995 ; Panayides, 2007 ; Lai et al., 2008 ; Yang et al., 2009 ; Karia et al., 2012 ; Karia et Wong, 2013). En effet, dans le secteur complexe et compétitif de la logistique, il est essentiel pour les PSL d'avoir accès et de pouvoir combiner et développer les bonnes ressources, en performance logistique supérieure. En s'inspirant des travaux de Mentzer et al. (2004) et de la RBV, Karia et Wong (2013) ont développé un modèle théorique des ressources et capacités logistiques des PSL, qu'ils ont dénommé la théorie des ressources logistiques, également connu sous le nom de « Resource-Based Logistics » (RBL), lesquels déterminent la performance logistique des PSL. Selon la catégorisation faite par Alkhatib et al. (2015), les ressources logistiques peuvent être subdivisées en groupes de ressources tangibles et intangibles, comme l'indique le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Catégories de ressources et capacités logistiques du PSL

| Catégories | Sous-catégories | Définition |
|--|-----------------------------|---|
| Ressources et capacités tangibles | • Physiques | Capacité du PSL à acquérir, à utiliser et à conserver les véhicules logistiques, les machines, les outils et autres équipement (par exemple, les véhicules de transport, les contrats d'assurance, etc). |
| | • Technologiques | Aptitude du PSL à acquérir, utiliser et conserver des technologies logistiques de pointe (GPS, internet, etc), en vue de les exploiter avec d'autres ressources physiques, afin d'exécuter des activités logistiques de manière efficace et efficiente. |
| Ressources et capacités intangibles | • Humaines | Art du PSL de recruter, de former, de rémunérer et de motiver son personnel. |
| | • Relationnelles | Aptitude du PSL à créer et maintenir des relations saines de longue durée avec les autres membres de la chaîne logistique, sa volonté de coopérer. |
| | • Organisationnelles | Valeurs partagées, principes et philosophie du PSL sur différents thèmes tels que la confiance, la gestion de la qualité, etc. |

Source : Alkhatib et al. (2015).

La mission essentielle du transporteur est d'assurer la disponibilité des produits au bon endroit, dans la bonne quantité et au bon moment. Pour cela, il doit disposer de ressources

logistiques adaptées pour gérer les flux de produits et d'informations afin de répondre aux attentes du client-chargeur.

3.2. L'apport de la théorie des compétences centrales

De façon sommaire, la compétence désigne l'aptitude d'une entreprise à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle détient et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus, pour réaliser une meilleure performance (Quélin, 1997). Ainsi, les compétences centrales de la firme représentent des combinaisons uniques de ressources et d'aptitudes, lui permettant de générer un avantage compétitif et de créer de la valeur pour ses clients (Hamel et Prahalad, 1990).

La logistique, domaine de prédilection des PSL, requiert aujourd'hui une réelle compétence de gestion au sein des chaînes logistiques (Corbin, 2008). Aussi, la conduite des activités logistiques interpelle deux types de compétences au sens de nombreux auteurs, comme le montre si bien le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Catégories de compétences logistiques du PSL

| Catégories | Sous-catégories | Définition |
|--|--|---|
| Compétences managériales (Fabbe-Costes et Colin, 1995) | • le « Savoir » | Ensemble des connaissances et intelligences (capacité à comprendre, concevoir et décider). C'est ce niveau qui est mobilisé pour l'analyse des perturbations de l'environnement (imprévus). |
| | • le « Faire » | C'est l'espace de la réalisation (demande de nouvelles prestations, de niveau de qualité, etc). C'est dans cet espace que résident les compétences-clés ou compétences fondamentales. |
| | • le « Savoir-Faire » | Cet espace concerne l'ensemble des moyens directement sollicités par l'espace du faire. Il inclut les méthodes, les procédures, les technologies. |
| Compétences organisationnelles (Corbin, 2008 ; Roques, 2014) | • Planification des activités logistiques | processus ayant pour but, l'organisation des activités de la chaîne logistique par la prise de décisions au niveau stratégique, tactique et opérationnel |
| | • Pilotage des flux dans la supply chain | Prise des décisions, à chaque étape de la chaîne et pour chaque intervenant, afin de déterminer quand et en quelle quantité lancer une activité. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Coordination des activités de la chaîne logistique La chaîne logistique étant par essence la résultante de maillons interdépendants, une supply chain coordonnée est plus performante qu'une supply chain non coordonnée. |
| Compétences humaines (Bironneau et al, 2015) | <ul style="list-style-type: none"> • Inter personnelles Elles ont trait à la capacité du PSL à travailler en équipe avec les autres acteurs de la supply chain, à les motiver et à les convaincre pour accroître leur implication. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Intra personnelles Elles sont liées aux valeurs et à la personnalité du PSL (savoir prendre des décisions et les assumer, contrôle du stress, savoir gérer son temps, capacité à relativiser, à être enthousiaste, etc) |

Sources : nous-mêmes.

Ces 3 catégories de compétences, comportent pour les PSL, de multiples possibilités de différenciation à l'échelle intra-industrie et au niveau de leur positionnement stratégique, vis-à-vis de leurs clients-chargeurs, leur permettant de mieux les satisfaire.

3.3. L'apport de la théorie des capacités dynamiques

Dans le domaine de la prestation logistique, la théorie des capacités dynamiques de Teece et al. (1997) s'insère parfaitement dans l'atteinte de la performance logistique. La mise en œuvre de ces capacités permet d'assurer la flexibilité, la qualité et la fiabilité de la circulation des biens et des informations associées au sein de la chaîne logistique (Burmeister, 2000). Certains auteurs (Shang et Marlow, 2005 ; Lu, 2007 ; Green et al., 2008 ; Yang et al., 2009 ; Kuo et al., 2017) ont ainsi mis en évidence les implications de la théorie des capacités dynamiques dans l'amélioration de la performance logistique des PSL.

Les capacités logistiques sont perçues comme l'aptitude des PSL à créer et déployer des ressources, afin de satisfaire leurs clients et améliorer leur performance logistique (Lai, 2004). Répondre aux exigences des clients à temps, assurer la livraison des marchandises dans les délais impartis, la capacité à résoudre les problèmes, aider les clients à atteindre leurs propres objectifs, fournir des informations précises sur la cargaison en cours d'acheminement figurent parmi les principales capacités logistiques d'un PSL qui affectent significativement sa performance logistique (Zawawi et al., 2017). Zuraimi et al. (2012) ont quant à eux identifié la capacité à conduire des opérations de manière flexible, l'innovation logistique, la réalisation d'économie d'échelle, les connaissances et le retour d'informations vers le client,

comme capacités essentielles pour la compétitivité des PSL et la création de leur avantage concurrentiel.

En somme, ces différentes approches théoriques que nous avons mobilisées dans le cadre de cette étude semblent être les plus appropriées dans l'étude des PSL, parce que leur performance dépend fortement de la diversité des actifs disponibles pour satisfaire les besoins logistiques de leurs clients. Pour répondre aux desiderata formulés par ceux-ci, les PSL se doivent de pourvoir à une exigence duale dans l'offre de service de transport : (i) exploiter au mieux les ressources acquises dans le temps pour servir les clients, tout en (ii) explorant de nouvelles façons de faire pour améliorer leur performance et celle de leurs clients (Quélin, 2003), puisqu' « *au sein des supply chains industrielles et commerciales, les prestataires logistiques jouent en effet un rôle de plus en plus central : garants de la bonne coordination des flux de marchandises et d'informations. Leur performance conditionne directement, à la fois leur avantage concurrentiel mais aussi celui de leurs clients et plus largement celle des supply chains dans lesquelles ils sont intégrés* » (Brulhart et Claye-Puaux, 2009, p.1). Dès lors, il est impérieux de procéder à une gestion intégrée des flux le long de la chaîne logistique, laquelle implique nécessairement :

- Le recours aux meilleures pratiques de gestion et de coordination des flux le long de la supply chain : c'est-à-dire la mise en place des relations étroites avec les partenaires les plus sérieux en amont et en aval, la création des bases de données communes entre les acteurs impliqués dans la gestion des flux pour une meilleure visibilité en vue d'une prise de décisions rationnelles, l'harmonisation des systèmes d'informations et des méthodes de travail, le partage des informations et des connaissances entre les différents acteurs (Technologies de l'Information et de la Communication, progiciels, Echanges de Données Informatisées, Global Positioning System) pour assurer la traçabilité et le suivi en temps réel des marchandises ;
- L'acquisition et le renforcement des ressources, des compétences et des capacités stratégiques du transporteur (ressources humaines, financières, physiques, technologiques, compétences techniques en logistique, en management ; capacité de service, d'innovation, d'adaptation etc).

Conclusion

L'apport de notre recherche est essentiellement théorique. L'objectif de cet article était de présenter de manière synthétique la littérature sur les sources de la performance logistique des PSL, en mettant un accent particulier sur les ressources, compétences et capacités logistiques. Les courants théoriques mobilisés permettent d'offrir un large éventail de voies de recherches pour les chercheurs en logistique. Il serait ainsi utile dans les futures études, d'approfondir l'analyse par des études empiriques dans différents contextes, afin de déterminer les types de ressources, de compétences et de capacités logistiques les plus enclins à améliorer la performance logistique des PSL. Il serait également très intéressant d'opter pour des études longitudinales, afin de procéder à une analyse comparative permettant d'identifier les similitudes et les disparités sur les ressources, compétences et capacités logistiques qui induisent une plus grande performance au fil du temps.

Bibliographie

- Alkhatib, B.F., Darlington, R., Yang, Z. & Nguyen, T.T. (2015), A novel technique for evaluating and selecting logistics service providers on the logistics resource view, *Expert Systems with Applications*, 42 (20), 6976-6989.
- Aziz, A.Z., Razak, R.C., Yaacob, M.R. & Rahim, R.C. (2015), Logistics resources as a source of competitive advantage for logistics service providers, *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (10), 105-111.
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bironneau L., Le Roy B., Hovelaque V. & Durand B. (2015), Compétences des responsables logistiques, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Association française de gestion industrielle.
- Boissinot, A. & Kacioui-Maurin, E. (2009), L’innovation envisagée comme une stratégie « d’enracinement » dans le canal de distribution par le prestataire de services logistiques. *Logistique et Management*, 17 (2).
- Brulhart, F. & Claye-Puau, S. (2009), « Réseau, capital social et performance pour l’organisation: le cas des responsables de sites de prestation logistique », *Management & Avenir*, 24, 65-82.
- Burmeister, A. (2000), Juste-à-temps, stratégies logistiques et rôle du transport, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 38, 45-62
- Butner, K. & Moore, D. (2006), *Building value in logistics outsourcing : the future of the logistics provider industry*, New York.
- Chappaz-Gillot A. & Destais G. (2007), Mesure de la performance de l’entreprise : une réflexion et quelques propositions concrètes, Communication à la Journée d’étude–La mesure de la performance globale, Ecole supérieure de commerce et de management, ESDES, Lyon, 27 mars.
- Chiu, H.N. (1995), The integrated logistics management system : a framework and case study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25 (6), 4-19.
- Corbin, E. (2008), Paiement à la prestation et PSL : vers une gestion dynamique de la chaîne logistique pharmaceutique aux Etats-Unis, *Logistique et Management*, 16 (2), 69-80.
- De Beaumont, E. (1994), Le service client en logistique : quelques éléments de réflexion, *Logistique et Management*, 2 (2), 19-31.
- Fabbe-Costes, N. & Colin, J. (1995), Les stratégies développées par les prestataires logistiques confrontés à la tentation des chargeurs de réintégrer des opérations logistiques,

Communication présentée à la 7^{ème} Conférence sur la Recherche en Transport, Sydney, Australie, 18p.

- Grand, L. (1997), Relations de sous-traitance en transport routier de marchandises, une stratégie de domination ?, Laboratoire d'Economie des Transports, MRASH, Lyon, France.
- Green, K.W., Whitten, D., Inman R.A. (2008), The impact of logistics performance on organizational performance in supply chain context, *Supply Chain Management*, 13 (4), 317-327.
- Halley, A. (2004), « Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies », *Gestion*, 2 (29), 48-56.
- Hamed, M.M. (2019), Logistics performance and Freight sector in Jordan, *European Journal of Scientific Research*, 152 (4), 516-527.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Huang, S.M., Ou, C.S., Chen, C.M. & Lin, B. (2006), An empirical study of relationship between IT investment and firm performance : a resource-based perspective, *European Journal of Operation Research*, 173, 984-999.
- Huo, B., Selen, W., Yeung, J.H.Y. & Zhao, X. (2008), Understanding drivers of performance in the 3PL industry in Hong Kong, *International Journal of Operations and Production Management*, 28 (8), 722-800.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisations.
- Karia, N. & Wong, C.Y. (2013), The impact of logistics resources on the performance of Malaysian logistics service providers, *Production and Planning & Control*, 24, 589-606.
- Karia, N., Wong, C.Y. & Asaari, M.H.A.H. (2012), Typology of Resources and Capabilities for Firms' Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 65, 711-716.
- Karia, N., Wong, C.Y., Asaari, M.H.A.H. & Lai, K.H. (2015), The Effects of Resource Bundling on Third-party Logistics Providers' Performance, *International Journal of Engineering Business Management*, 7 (9), 1-14.
- Krauth, E., Moonen, H., Popova, V. & Schut, M. (2005), Performance measurement and control in logistics service providing, *ICEIS- Artificial Intelligence and Decision Support Systems*, 239-247.
- Kuo, S.-Y., Lin, P.-C. & Lu, C.-S. (2017), The Effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance on container shipping, *Transportation Research Part A*, 95, 356-371.

- Lai, F., Li, D., Wang, Q. & Zhao, X. (2008), The information technology capability of third-party logistics providers : A resource-based view and empirical evidence from China, *Journal of supply Chain Management*, 44 (3), 22-38.
- Lai, K-H., Ngai, E.W. & Cheng, T.C.E. (2004), Measures for Evaluating Supply Chain Performance in Transport Logistics, www.sciencedirect.com.
- Lauras M. (2004), Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, Thèse de Doctorat, Toulouse, France.
- Lemghari R., Okar C. & Sarsri D. (2017), Optimisation de la chaîne logistique basée sur le modèle SCOR : Etude de cas, *Logistiqua*, 20 pages.
- Liu, X., McKinnon, A.C., Grant, D.B. & Feng, Y. (2010), Sources of competitiveness for logistics service providers : A UK industry perspective, *Logistics Research*, 2 (1), 23-32.
- Loudghiri, O. (2014), La performance par l'optimisation des processus, Regard-Lettre d'information, Edition n°5, Novembre.
- Lu, C.S. (2007), Evaluating key resources and capabilities for liner shipping services. *Transportation Review*, 27 (3), 285-310.
- Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. (2001), Définir le Supply Chain Management, *Logistique et Management*, 9 (2), 3-18.
- Mentzer, J.T., Min, S. & Bobbitt, L.M. (2004), Toward a unified theory of logistics, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34 (8), 606-627.
- Mevel, O. & Morvan, T. (2010), Territoire, performance et prestations de services logistiques : une approche par la valeur ajoutée client en univers frais, *Logistique et Management*, 18 (2), 127-143.
- Morana, J. & Pinardi, G. (2003), Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 22 (4), 77-95.
- Neely A., Gregory M. & Platts K. (1995), Performance measurement system design : A literature review and research agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, vol 15 n°4, pp.80-116.
- Panayides, P.M. (2007), The impacts of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance, *Industrial Marketing Management*, 36, 68-80.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2008), De nouvelles perspectives pour le management logistique des services à travers le concept d'assemblage dynamique, *Logistique et Management*, 16 (2), 57-67.

- Pons J. (2003), Petite histoire de la prestation logistique : 1 à 5...., *Logistique et Management*, vol 11, n°2, pp.3-5.
- Quélin, B. (1997). « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction ». *Réseaux*, 84, 67-92.
- Quélin, B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue Française de Gestion*, 143, 13-26.
- Roques T. (2014), Le défi de la logistique pour les TPE/PME in *TPE-PME-Optimisez votre chaîne logistique-Prévoir la demande, gérer les approvisionnements et les stocks*, Editions AFNOR, pp.1-10.
- Roussat, C. & Fabbe-Costes, N. (2000), Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de services logistiques, *Logistique et Management*, 8 (2), 29-48.
- Roussel M-J. & Theys J. (2001), Du transport de marchandises en ville à la logistique urbaine, *Synthèses et Recherches*, n°59, Avril, 66 p.
- Savy M. (2007), *Le transport de marchandises*, Paris, Eyrolles.
- Shang, K.C. & Marlow, P.B. (2005), Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms, *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review*, 41 (3), 217-234.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Wang, Q., Huo, B., Lai, F. & Chu, Z. (2010), Understanding performance drivers of third-party logistics providers in mainland China, *Industrial Management Data Systems*, 110 (9), 1273-1296.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wong, C.Y. & Karia, N. (2010), Explaining the competitive advantage of logistics providers : A resource based view approach, *International Journal of Production Economics*, 128 (1), 51-67.
- Yang, C-C., Marlow, P.B. & Lu, C-S. (2009), Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan, *International Journal of Production Economics*, 122, 4-20.
- Zawawi, N.F.B.M., Wahab, S.A., Mamun, A.A., Ahmad, G.B. & Fazal, S.A. (2017), Logistics Capability, Information Technology, and Innovation Capability of Logistics Service Providers : Empirical Evidence from East Coast Malaysia, *International Review of Management and Marketing*, 326-336.

- Zawawi, N.F.M., Wahab, S.A., Yaacob, A.S., Samy, N.K.A/L & Fazal, S.A. (2016), Measuring the Effectiveness of Road Transportation Logistics Performance in East Malaysia : A Conceptual Model, *International Journal of Business and Management*, 11 (4), 110-120.
- Zuraimi, A.A., Raf, Y.M., Dahlan, I.M. & Fadiyah, M.Z.N. (2012), A study of logistics development in the Malaysia Eastern Region : A descriptive analysis, *International Journal of Business and Social Research*, 2 (4), 309-321.