

## Préface

Affirmer que le *Supply Chain Management* (SCM) a pris une place essentielle dans nos vies est un truisme. Il ne se passe pas une semaine sans que soient célébrées les performances logistiques remarquables de tel commerçant en ligne ou de tel fabricant de chaussures de sport ou, au contraire, que l'on déplore des défaillances récurrentes dans les « chaînes d'approvisionnement », source de rancœur chez des consommateurs frustrés de ne pas pouvoir acheter un produit tant espéré mais non livré. Force est de reconnaître, au demeurant, que les deux crises majeures récentes, la pandémie de la Covid-19 et la guerre en Ukraine, ont placé la question logistique au cœur de nombreux enjeux politiques, économiques et sociétaux. C'est sans doute ce qui explique la profusion d'ouvrages sur le sujet – de niveaux très inégaux, il faut en convenir. Est-ce à dire que tout a été écrit sur le sujet ? Certainement pas. Avec son ouvrage, ô combien bienvenu, Aïcha Aguezzoul souligne au contraire combien il reste à explorer pour mieux comprendre la complexité de certaines situations de gestion.

Plus que quiconque, Aïcha Aguezzoul sait combien les exigences logistiques en matière de coût, de qualité de service et de réactivité conduisent les entreprises industrielles et commerciales à se tourner vers des partenaires pointus pour prendre en charge l'exploitation et la gestion des flux de produits et d'informations associées, plutôt que de « faire soi-même ». Voici venu, en effet, le temps de l'externalisation logistique vue comme une source essentielle d'avantage concurrentiel, après des décennies pendant lesquelles les stratégies d'intégration verticale furent considérées comme la seule manière pour une entreprise d'exceller dans le pilotage des flux. D'aucuns parleront de changement de paradigme pour décrire cette profonde transformation qu'Aïcha Aguezzoul décrypte de manière brillante en faisant appel à une double lecture, à la fois gestionnaire et ingénierique. Il est vrai que son propre parcours académique la prédestinait à s'emparer du sujet en associant sciences de gestion

et sciences de l'ingénieur, qui constituent les deux piliers d'une trajectoire personnelle particulièrement riche.

Qui dit externalisation logistique dit recours à des prestataires de services logistiques (PSL). Là encore, rien de nouveau sous le soleil, pensera-t-on peut-être un peu vite. Certes, la thématique a donné lieu à une littérature (sur)abondante, mais souvent en choisissant un camp : l'approche gestionnaire ou l'approche ingénierique. Cela ne doit pas nous étonner dans un univers académique où la « recherche confetti » oblige à une ultraspécialisation pour espérer être publié dans les meilleures revues mondiales. Alors que la transversalité et le décloisonnement sont loués encore et encore, malheur à celles et ceux qui se positionnent comme des « marginaux sécants » à la manière de Michel Crozier et Erhard Friedberg. On peut craindre qu'ils et elles errent comme des âmes en peine entre plusieurs sections du CNU, se renvoyant la balle (la candidature), tout en louant des qualités qui seront certainement reconnues par les collègues d'une autre section ! C'est pourtant le défi qu'Aïcha Aguezoul relève avec courage et pugnacité, tant il apparaît clair pour elle que le PSL est une unité d'analyse réclamant une double approche gestionnaire et ingénierique, au risque de passer à côté de l'essentiel.

La structure de l'ouvrage est à ce titre exemplaire. En effet, après avoir dressé en quelque sorte le « portrait » des travaux consacrés aux PSL, acteurs clés d'une politique d'externalisation – ce qui est loin d'être aisé, compte tenu de la profusion des recherches sur le sujet –, Aïcha Aguezoul revêt son chapeau gestionnaire pour éclairer sous les feux de plusieurs courants théoriques majeurs la réalité de l'externalisation logistique. L'originalité – et la pertinence – de la démarche est de privilégier les approches contractualistes, renvoyant de fait à la vision ancienne, mais toujours robuste, de l'entreprise vue comme « nœud de contrats ». Sur cette solide base, il est alors possible pour Aïcha Aguezoul de revêtir son chapeau ingénierique en proposant au lecteur une analyse très fine, d'une part, des principaux critères de sélection des PSL retenus par les chargeurs, d'autre part, des méthodes de sélection les plus adaptées, en n'oubliant surtout pas la célèbre intelligence artificielle (IA), aujourd'hui incontournable. Finalement, dans un texte qui sait aller à l'essentiel, tout est dit ou presque sur la question, convainquant le lecteur de son importance capitale, et lui fournissant en outre des éléments clés de connaissance pour l'action.

Il n'y a rien à ajouter, sinon un conseil : plongez-vous toutes affaires cessantes dans l'ouvrage. Par-delà la rigueur de son auteure, il témoigne également de sa passion pour une thématique dont les enjeux restent parfois peu connus du grand public éclairé. Sans doute parce que la prestation logistique est vue encore par certaines et certains comme du « transport amélioré », alors même que Jacques Colin, dès le milieu des années 1980, nous avait alertés sur une révolution en marche : la révolution des PSL à l'offre de plus en plus enrichie, s'enracinant dans les chaînes logistiques – en

bref, des acteurs incontournables au service d'un SCM performant. Rendons grâce à Aïcha Aguezoul de poursuivre l'œuvre, en lui apportant de nouveaux éclairages d'une grande richesse. Il ne fait pas de doute à mes yeux que tant les chercheurs que les étudiants et les praticiens trouveront dans cet ouvrage de quoi alimenter leur réflexion et – pourquoi pas ? – renouveler leur vision des processus de création de valeur.

Gilles PACHÉ  
Professeur des universités  
CERGAM  
Aix-Marseille Université

## Introduction

Dans leur synthèse des séries d'enquêtes annuelles menées par Robert C. Lieb *et al.* (de 1994 à 2004) et par C. John Langley *et al.* (de 1996 à 2004) sur le marché des prestataires de services logistiques (PSL) aux États-Unis, Ashenbaum *et al.* (2005) indiquent que ces travaux ont principalement examiné les activités logistiques externalisées par le chargeur (industriel, commercial), les raisons, les défis et les opportunités de l'externalisation logistique. Leur analyse montre que le recours aux PSL a connu une croissance allant de 5 % à 8 % pendant la période allant de 1996 à 2004, et que le transport et l'entreposage représentent les activités les plus externalisées. De même, l'enquête de Langley *et al.* (2019) souligne que 63 % des chargeurs ont recours aux PSL en 2019, contre 61 % en 2018, et que 91 % de ces chargeurs déclarent que le succès de leurs relations avec les PSL résulte de l'amélioration de leurs services, de leur efficacité logistique et de la réduction des coûts logistiques.

Depuis son introduction dans les années 1980, le concept de logistique tierce, ou PSL, défini comme l'externalisation (*outsourcing*) de multiples activités logistiques, est devenu une réalité dominante pour la gestion des flux de marchandises et d'informations dans toute la chaîne logistique, ou *Supply Chain* (SC). Plusieurs raisons ont motivé les chargeurs à confier de plus en plus systématiquement une partie ou la totalité de leurs activités logistiques aux PSL, telles que le recentrage sur le cœur de métier (cas de la conception et la commercialisation de nouveaux produits), la réduction des coûts et l'amélioration de la performance globale.

Au fil du temps, l'utilisation du PSL a évolué vers des offres de services de plus grande richesse, englobant généralement une combinaison de services. Les accords entre le chargeur et le PSL reflètent également la complexité croissante des relations au regard des niveaux élevés de formalisation et des engagements à plus long terme, par opposition aux accords transactionnels sans lien de dépendance. Cette orientation est reflétée dans la définition de « logistique moderne de tiers », proposée par Leahy

*et al.* (1995), comme « a relationship between a shipper and third-party which, compared with basic services, has more customized offerings, encompasses a broader number of service functions, and is characterized by a longer term, more mutually beneficial relationship ». Par ailleurs, le PSL est de plus en plus engagé dans la coordination stratégique des activités logistiques de la SC du chargeur, qu'il soit ou non propriétaire des actifs de transport et/ou d'entreposage. Enfin, dans une telle vision stratégique de la logistique, l'externalisation est une source potentielle d'avantage concurrentiel et une politique de soutien aux compétences de base du chargeur.

Devenu ainsi un acteur primordial dans toute SC, le PSL participe, de manière optimale, à la gestion des flux physiques, informationnels et financiers échangés le long de cette SC. La gestion de la SC, ou *Supply Chain Management* (SCM), comprend :

« [...] la prévision et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités relevant du management logistique. Cela inclut tout particulièrement coordination et coopération entre les partenaires du canal, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Le SCM intègre donc le management de l'offre et celui de la demande, dans l'entreprise comme entre entreprises. » (Colin 2005)

Le concept SCM implique donc une collaboration en amont de la SC entre le chargeur et ses fournisseurs de matières, d'une part, et en amont et aval de la SC entre le chargeur et les PSL, d'autre part. Ces derniers sont devenus des acteurs indispensables, aussi bien en amont qu'en aval de toute SC. Leur émergence a été favorisée au cours des trente dernières années par le phénomène d'externalisation logistique, auquel de plus en plus de chargeurs ont recours pour améliorer leur réactivité et leur performance, gérer au mieux leurs coûts et profiter des compétences relationnelles et logistiques de leurs PSL. Sur le long terme, cette externalisation est vue comme un choix stratégique majeur permettant aux chargeurs de se recentrer sur leur cœur de métier.

Nous présentons dans cet ouvrage une synthèse des travaux de recherche menés sur la problématique de sélection des PSL, et selon une articulation en quatre chapitres.

Le chapitre 1 discute des principaux travaux de recherche sur les PSL, acteurs primordiaux dans le SCM, pour ensuite positionner le sujet traité dans cet ouvrage, à savoir le *processus de sélection des PSL*.

Le chapitre 2 présente, d'une part, la stratégie de l'externalisation logistique, les raisons, les avantages et les risques de cette stratégie et, d'autre part, les apports des

principales théories contractuelles, comme la théorie des coûts de transaction, la théorie de la ressource, la théorie de l'agence, et la théorie du comportement planifié, à la décision de l'externalisation. Le contrat logistique, qui représente un instrument important de gouvernance des relations entre le chargeur et les PSL, est également discuté dans ce chapitre.

Le chapitre 3 aborde le processus de la sélection des PSL en matière de critères et l'évolution de l'importance relative de chaque critère au cours des dernières années.

Le chapitre 4 détaille les outils d'aide à la décision de sélection des PSL. Des exemples d'illustration, ainsi que les avantages et les limites de chaque méthode sont présentés.

La conclusion donne un récapitulatif des apports et des limites de ce travail, sur « l'objet frontière » que constitue le processus de sélection des PSL, à l'interface entre les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur.