

Les déterminants de la performance des prestataires des services logistiques de la région Les déterminants de la performance des prestataires des services logistiques de la région Tanger Tétouan Al Hoceïma (TTAH) : résultat d'une étude empirique

Determinants of the performance of logistics service providers in the Tangier-Tetouan-Al Hoceima (TTAH) region: results of an empirical study

Hiba SEMMAR, (Doctorante)

*Laboratoire Marketing, Logistique et Management MLM
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Noureddine AMINE, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire Marketing, Logistique et Management MLM
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Adresse de correspondance :	Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Tanger, Maroc Tél. +212 (0) 539 313 4 87 Tél. +212 (0) 539 313 4 88 encgtanger@encgt.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SEMMAR, H., & AMINE, N. (2026). Les déterminants de la performance des prestataires des services logistiques de la région Les déterminants de la performance des prestataires des services logistiques de la région Tanger Tétouan Al Hoceïma (TTAH) : résultat d'une étude empirique . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 79–99. https://doi.org/10.5281/zenodo.18348688
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 20/12/2025

Accepted: 22/01/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Les déterminants de la performance des prestataires des services logistiques de la région Tanger Tétouan Al Hoceïma (TTAH) : résultat d'une étude empirique

Résumé :

Cet article examine l'influence des capacités dynamiques sur la réponse au client et la performance logistique des prestataires de services logistiques (PSL) opérant dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTAH). L'objectif est d'analyser le rôle de ces capacités dans l'amélioration de la réactivité des PSL face aux exigences du marché et dans le renforcement de leur performance logistique.

Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une approche qualitative fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de quinze prestataires de services logistiques implantés dans la région TTAH. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo 14, permettant d'identifier les principales dimensions des capacités dynamiques et leur impact sur la réponse au client et la performance logistique.

Les résultats mettent en évidence que le développement des capacités dynamiques constitue un levier stratégique majeur pour améliorer la réactivité des PSL et optimiser leur performance logistique. L'étude souligne également l'importance de l'apprentissage organisationnel, de l'adaptation aux changements du marché et de la collaboration inter-organisationnelle dans l'amélioration durable de la performance des prestataires de services logistiques.

Mots clés : Prestataire de Services Logistiques, Performance Logistique, Capacités Dynamiques.

JEL Classification : O1

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

This article examines the influence of dynamic capabilities on customer responsiveness and logistics performance among logistics service providers (LSPs) operating in the Tangier-Tetouan-Al Hoceima (TTAH) region. The objective is to analyze the role of these capabilities in enhancing LSPs' responsiveness to market requirements and in strengthening their logistics performance.

From a methodological perspective, the study adopts a qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with fifteen logistics service providers established in the TTAH region. The collected data were subjected to thematic analysis using NVivo 14 software, enabling the identification of the main dimensions of dynamic capabilities and their impact on customer responsiveness and logistics performance.

The findings highlight that the development of dynamic capabilities represents a major strategic lever for improving LSPs' responsiveness and optimizing their logistics performance. The study also emphasizes the importance of organizational learning, adaptation to market changes, and inter-organizational collaboration in achieving sustainable performance improvements among logistics service providers.

Keywords: Logistics Service Provider, Logistics Performance, Dynamic Capabilities.

Classification JEL : O1

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La montée en complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales, combinée à une pression accrue sur les coûts, les délais et la qualité de service, a profondément transformé le rôle de la logistique au sein des organisations. Dans ce contexte, le recours à l'externalisation logistique s'est intensifié, conduisant à une expansion rapide du secteur des prestataires de services logistiques (PSL). Ces derniers ne se limitent plus à des prestations opérationnelles de base, telles que le transport ou l'entreposage, mais assurent désormais des services à forte valeur ajoutée, incluant la coordination des flux, l'intégration des systèmes d'information et, dans certains cas, le pilotage global de la supply chain des clients (Hertz & Alfredsson, 2003 ; Marasco, 2008).

Cette évolution structurelle place les PSL au cœur de la performance des chaînes d'approvisionnement et renforce la nécessité de comprendre les mécanismes par lesquels ils créent et maintiennent des avantages compétitifs durables. La littérature stratégique mobilise à cet égard le cadre des capacités dynamiques, définies comme la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources afin de répondre à des environnements caractérisés par un changement rapide et une forte incertitude (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Teece, 2007). Appliquées au contexte logistique, ces capacités se traduisent notamment par la flexibilité opérationnelle, la capacité d'innovation, l'intégration des flux physiques et informationnels, ainsi que par une communication et une coordination efficace avec les partenaires de la chaîne logistique (Wang et al., 2015 ; Wieland & Wallenburg, 2013).

Plusieurs travaux ont mis en évidence l'impact positif des capacités dynamiques sur l'agilité, la résilience et la performance des chaînes d'approvisionnement (Dubey et al., 2021 ; Brusset & Teller, 2017). Dans le secteur des PSL, ces capacités apparaissent particulièrement déterminantes, dans la mesure où la qualité de la réponse au client – en termes de délais, de fiabilité et d'adaptabilité – constitue un facteur clé de différenciation concurrentielle. Toutefois, une analyse approfondie de la littérature révèle plusieurs insuffisances.

Premièrement, la majorité des recherches empiriques existantes portent sur des prestataires logistiques de grande taille, principalement situés en Europe ou en Asie, laissant les PSL opérant dans les économies émergentes, et en particulier en Afrique, largement sous-étudiés (Boumaiza & Ferchichi, 2019 ; Ndzié et al., 2022). Cette lacune est problématique dans la mesure où les contextes institutionnels, infrastructurels et concurrentiels des marchés émergents diffèrent sensiblement de ceux des économies développées, ce qui limite la transférabilité des résultats existants.

Deuxièmement, bien que la relation entre capacités dynamiques et performance ait été largement explorée, peu d'études adoptent une approche systémique intégrant explicitement le rôle médiateur de la réponse au client dans le secteur des PSL. Or, la capacité à répondre efficacement aux exigences des clients constitue un mécanisme central par lequel les capacités dynamiques peuvent se traduire en performance logistique tangible (Liu et al., 2018 ; Fawcett et al., 2014).

Troisièmement, à notre connaissance, rares les études empiriques qui ont spécifiquement analysé ces relations dans le contexte des prestataires de services logistiques opérant dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTAH). Cette région représente pourtant un pôle logistique stratégique au Maroc, en raison de la présence du complexe portuaire Tanger Med, de l'essor des activités industrielles et de son intégration croissante dans les chaînes de valeur internationales.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, qui vise à répondre à la question suivante : comment les capacités dynamiques des prestataires de services logistiques opérant

dans la région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma influencent-elles la réponse au client et, par conséquent, la performance logistique ?

Pour répondre à cette problématique, l'article adopte une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de prestataires de services logistiques implantés dans la région étudiée. L'analyse des données, réalisée à l'aide du logiciel NVivo 14, permet d'identifier les principales dimensions des capacités dynamiques mobilisées par les PSL et d'examiner leur contribution à l'amélioration de la réponse au client et de la performance logistique.

L'article est structuré comme suit. La section suivante présente une revue de la littérature portant sur les prestataires de services logistiques, les capacités dynamiques et la performance logistique. La méthodologie de recherche est ensuite détaillée. Enfin, les résultats empiriques sont présentés et discutés avant de conclure sur les implications théoriques et managériales de l'étude.

2. Revue de littérature

2.1 Définition et typologie des prestataires de services logistiques

Les prestataires de services logistiques (PSL) sont des organisations spécialisées qui, pour le compte de tiers, prennent en charge tout ou partie des activités logistiques, allant de l'exécution opérationnelle (transport, entreposage, préparation de commandes) à l'intégration complète de la chaîne d'approvisionnement du client (Hertz & Alfredsson, 2003 ; Extensiv, 2024). Les PSL ne se limitent plus à des prestations opérationnelles : ils contribuent désormais à la création de valeur et à la performance globale des chaînes logistiques, en développant des capacités dynamiques telles que la flexibilité, l'innovation, la compétence, la communication et l'intégration des flux (Fulconis et al., 2011 ; Dubey et al., 2021).

La typologie des PSL, allant de 1PL à 5PL, fournit un cadre analytique pour comprendre l'évolution de la prestation logistique. Au-delà de la simple classification, cette typologie illustre la **montée en gamme des capacités dynamiques** et leur contribution à la performance logistique. Chaque niveau représente un modèle d'affaires spécifique, avec des rôles et responsabilités distincts, et permet d'observer comment les PSL passent progressivement d'une logique d'exécution à une logique d'orchestration et de coordination.

Les types des PSL

1PL (First Party Logistics) : Ces prestataires se concentrent sur des services simples, principalement le transport. Les capacités dynamiques sont limitées et se résument à la gestion opérationnelle des flux. Leur impact sur la performance logistique repose surtout sur l'efficacité des opérations de base.

2PL (Second Party Logistics) : Les PSL 2PL assurent le transport et l'entreposage, parfois avec des services complémentaires. Ils développent des capacités opérationnelles accrues, telles que la **flexibilité et la compétence**, et contribuent à l'optimisation des coûts et des délais.

3PL (Third Party Logistics) : Les prestataires 3PL combinent plusieurs activités logistiques, incluant la gestion des stocks et la préparation de commandes. Les capacités dynamiques mobilisées à ce niveau incluent la **flexibilité, la communication et l'intégration partielle des flux**. Cette montée en gamme permet aux PSL de répondre efficacement aux besoins variés et changeants des clients, améliorant ainsi la performance logistique (Wallenburg, 2009 ; Wang et al., 2015).

4PL (Fourth Party Logistics) : Les PSL 4PL jouent le rôle d'**orchestrateur**, intégrant et coordonnant des ressources détenues par d'autres prestataires, y compris des 3PL. L'accent est mis sur la **conception et l'assemblage de solutions logistiques complexes**, la visibilité partagée et la coordination des flux. Les capacités dynamiques – **flexibilité, innovation,**

compétence, communication et intégration avancée des flux – sont pleinement mobilisées pour améliorer la réactivité et la performance globale (Teece, 2007 ; Paché & Fattam, 2018).

LLP / « Pilote aux interfaces » : Ces formes intermédiaires illustrent la progression entre 3PL et 4PL. Elles se caractérisent par la **gouvernance des interfaces**, la standardisation des échanges et la mutualisation des ressources, permettant d'assurer une **orchestration fine des interactions multi-acteurs**. Ces capacités renforcent la plasticité organisationnelle et la performance logistique, tout en garantissant l'adaptabilité aux demandes complexes et multi-sites (Roveillo, Fulconis & Paché, 2012).

5PL (Fifth Party Logistics) : Les prestataires 5PL utilisent des **technologies numériques avancées** pour orchestrer des réseaux logistiques multi-acteurs. Les capacités dynamiques incluent l'**innovation technologique, l'intégration complète des flux, la communication et la compétence numérique**, permettant une amélioration significative de l'agilité, de la réactivité et de la performance logistique (Ivanov et al., 2019 ; Dubey et al., 2021).

Tableau 1 : Typologie opérationnelle des PSL et capacités dynamiques

Niveau de service	Logique d'offre	Exemples d'activités typiques	Capabilités dynamiques clés	Références
1PL	Exécution physique simple	Transport	Compétence opérationnelle	Hertz & Alfredsson, 2003
2PL	Transport + entreposage	Transport, entreposage	Flexibilité, compétence	Fulconis et al., 2011
3PL	Services à valeur ajoutée	Gestion stocks, préparation commandes, retours	Flexibilité, communication, intégration partielle	Wallenburg, 2009; Wang et al., 2015
4PL	Orchestration & intégration	Conception solutions, pilotage flux, coordination 3PL	Flexibilité, innovation, compétence, communication, intégration avancée	Teece, 2007; Paché & Fattam, 2018
LLP	Pilotage interfaces	Standardisation échanges, mutualisation ressources	Flexibilité, communication, coordination, plasticité organisationnelle	Roveillo, Fulconis & Paché, 2012
5PL	Digitalisation avancée, orchestration multiacteurs	Plateformes numériques, analyse de données, automatisation	Innovation technologique, intégration complète, communication, compétence numérique	Ivanov et al., 2019; Dubey et al., 2021

Source : Adapté de Mentzer et al. (2001) ; Hertz & Alfredsson (2003) ; Extensiv (2024).

2.2 Performance Logistique

La performance logistique occupe aujourd'hui une place centrale dans l'analyse de la compétitivité des entreprises, en particulier dans des environnements caractérisés par l'incertitude, la pression sur les coûts et l'exigence croissante des clients. Pour les prestataires de services logistiques (PSL), la performance ne se limite plus à l'efficacité des opérations physiques, mais renvoie à leur capacité à délivrer un niveau de service fiable, réactif et conforme aux attentes des clients.

La littérature met en évidence une pluralité d'approches de la performance logistique, mobilisant à la fois des indicateurs financiers, opérationnels et orientés client. Plutôt que de multiplier les définitions, plusieurs travaux convergent vers l'idée que la performance logistique doit être appréhendée comme un construit multidimensionnel intégrant l'efficacité des ressources engagées, l'efficacité des processus et la qualité du service rendu au client (Bhagwat & Sharma, 2009 ; Chan, 2003).

Dans le contexte spécifique des PSL, la performance logistique se matérialise principalement par la capacité à respecter les engagements contractuels (délais, fiabilité, conformité), à maîtriser les coûts logistiques et à assurer une réponse rapide et flexible aux demandes des clients. Des indicateurs tels que le respect des délais de livraison (OTIF – *On Time In Full*), la réactivité face aux aléas opérationnels, la flexibilité des processus et la satisfaction client sont ainsi fréquemment mobilisés pour évaluer la performance des prestataires logistiques.

En cohérence avec l'objectif de cette recherche et avec la nature qualitative de l'étude, la performance logistique est ici appréhendée sous un angle essentiellement **opérationnel et orienté client**, en lien direct avec la réponse client. L'analyse empirique se concentre ainsi sur trois dimensions principales : (i) la fiabilité du service logistique, (ii) la réactivité et la flexibilité opérationnelle, et (iii) la contribution perçue à la satisfaction du client. Ces dimensions sont retenues car elles constituent les principaux leviers par lesquels les capacités dynamiques des PSL sont susceptibles d'influencer la performance globale.

Cette approche permet de positionner la performance logistique comme une variable résultante, médiée par la réponse client, et directement reliée aux capacités dynamiques développées par les PSL. Elle prépare ainsi la construction du modèle conceptuel et l'analyse empirique présentés dans les sections suivantes.

Les capacités logistiques appropriées aux PSL

Les prestataires de services logistiques (PSL) évoluent dans un environnement complexe et dynamique, où la performance logistique dépend non seulement de l'efficacité opérationnelle mais aussi de leur capacité à **s'adapter, innover et répondre aux besoins des clients**. Dans ce contexte, il est essentiel de distinguer :

-**Les capacités logistiques**, qui correspondent aux compétences opérationnelles et routinières permettant de réaliser efficacement les activités logistiques (transport, entreposage, préparation de commandes, gestion des flux). Ces capacités constituent le socle nécessaire à l'exécution des services logistiques.

-**Les capacités dynamiques** (au sens de Teece, 2007), qui désignent la capacité des PSL à :

-**Sensing** : détecter les opportunités et menaces de l'environnement ;

-**Seizing** : saisir et exploiter ces opportunités ;

-**Reconfiguring** : reconfigurer leurs ressources et processus pour maintenir un avantage concurrentiel.

Tableau 2 : Distinction des capacités dynamiques retenues

Capabilité dynamique	Définition	Rôle pour les PSL
Flexibilité	Capacité à adapter les processus et opérations face aux changements du marché et aux perturbations imprévues	Permet de répondre rapidement aux demandes variables et d'ajuster les services sans compromettre la performance
Innovation	Capacité à transformer les idées et connaissances en nouveaux produits, services ou processus logistiques	Favorise le développement de solutions logistiques innovantes et différenciantes adaptées aux besoins des clients
Réponse client	Capacité à anticiper et satisfaire efficacement les attentes des clients	Assure la satisfaction et la fidélisation des clients, constituant un facteur clé de performance et d'avantage concurrentiel

Source : Élaboration de l'auteur d'après les travaux cités.

Ces trois capacités ont été retenues car elles **couvrent l'ensemble des activités critiques des PSL** et reflètent la **nature dynamique de la performance logistique**. D'autres capacités, telles que l'intégration, la coordination ou la digitalisation, sont importantes mais sont considérées comme **capacités de support**, renforçant l'efficacité des trois capacités centrales.

En résumé, les PSL s'appuient sur un **double socle** :

-Des **capacités logistiques opérationnelles** pour assurer l'exécution des activités

-Des **capabilités dynamiques** (flexibilité, innovation, réponse client) pour **anticiper, saisir et s'adapter aux changements**, garantissant ainsi une performance logistique durable et un avantage concurrentiel.

2.3 La performance logistique dans le secteur de la prestation de service logistique

La performance logistique constitue un **enjeu central pour les prestataires de services logistiques (PSL)**, car elle traduit leur capacité à fournir un service de qualité tout en optimisant l'usage des ressources. Historiquement, les recherches sur la performance logistique se sont concentrées sur le secteur industriel et manufacturier, tandis que le secteur des services logistiques a reçu moins d'attention. Notre étude s'inscrit donc dans cette perspective, en mettant l'accent sur les **PSL et leur rôle stratégique dans la chaîne logistique**.

Les PSL jouent un rôle clé dans **l'intégration et l'accélération des flux physiques et informationnels**, contribuant ainsi à l'efficacité globale de la chaîne logistique (Stefansson, 2004 ; Maloni & Carter, 2006). La performance logistique se mesure traditionnellement à travers plusieurs dimensions : efficacité, efficience, effectivité, qualité de service, réactivité et agilité (Guilhon & Halley, 1997 ; Schut, 2005 ; Mesnard et al., 1990).

Cependant, ces dimensions ne prennent pleinement sens que si elles sont **corrélées aux capabilités dynamiques des PSL** identifiées précédemment : flexibilité, innovation et réponse client. En effet :

-**Flexibilité** → améliore la réactivité et l'agilité de la chaîne logistique, en permettant aux PSL de s'adapter rapidement aux changements de la demande ou aux perturbations du marché.

-**Innovation** → favorise l'efficacité et l'efficience des processus logistiques, grâce au développement de nouvelles solutions et méthodes d'optimisation.

-**Réponse client** → garantit l'effectivité et la satisfaction client, en alignant le service fourni sur les attentes et besoins du client.

Ainsi, la performance logistique peut être appréhendée comme **le résultat concret des capabilités dynamiques appliquées aux activités logistiques opérationnelles**. Elle se traduit par :

-**Mesures de coûts** : transports, entreposage, maintenance, logistique de retour, gestion des infrastructures.

-**Mesures de temps** : délais de préparation des commandes, fiabilité des livraisons, temps de développement d'un service.

-**Mesures d'efficacité** : taux d'utilisation des ressources, de production et des infrastructures logistiques.

-**Mesures de qualité de service** : livraison à temps, satisfaction client, taux de retours, fidélisation.

En résumé, la performance logistique des PSL ne se limite pas à l'exécution des activités courantes ; elle reflète la **capacité stratégique de l'organisation à utiliser ses capabilités dynamiques pour s'adapter, innover et satisfaire le client**. L'objectif ultime est de maximiser la satisfaction client tout en optimisant les ressources engagées, consolidant ainsi un **avantage concurrentiel durable**.

Les grandes théories

Pour éviter l'écueil d'un collage de définitions, l'article retient des lignes de force théoriques qui mettent les travaux francophones en dialogue et éclairent la singularité des prestations logistiques. La première est l'approche systémique : la logistique y est conçue comme un système finalisé de flux matériels et informationnels qui impose de choisir l'unité d'analyse adéquate et le périmètre de recherche, du micro au macro (Fabbe-Costes et al., 2013, p. 49-60). Cette vision holiste explique pourquoi la logistique s'articule si naturellement aux enjeux de

traçabilité, d'intégration inter-organisationnelle et de performance multi-acteurs (Fabbe-Costes et al., 2013, p. 49-60 ; Paché & Spalanzani, 2007).

La seconde ligne est la Resource-Based View (RBV), très mobilisée en France pour conceptualiser les capacités logistiques. Duong et Paché (2015) proposent une typologie fine des ressources logistiques – technologiques, physiques, organisationnelles, relationnelles et d'expertise – et montrent que l'avantage concurrentiel tient à leur combinaison et à leur orchestration dans des chaînes de valeur étendues. Cette grille éclaire la création de valeur par les prestataires : les PSL ne vendent pas seulement des mètres carrés et des camions, mais des capacités de conception, d'intégration et de coordination, difficilement imitables (Duong & Paché, 2015, p. 55-72 ; Fulconis, Paché & Roveillo, 2011).

La troisième ligne est l'économie des coûts de transaction (TCE), qui fournit un cadre analytique robuste des choix d'intégration/externalisation. La littérature francophone a abondamment discuté l'adéquation de la TCE aux décisions d'outsourcing logistique : si la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence plaident pour l'intégration, des configurations de marché peuvent justifier la délégation à un PSL, à condition d'un design contractuel limitant les coûts d'opportunisme (Chanson, 2008 ; Quélin, 1997). La valeur de la TCE est double ici : elle explique l'essor de la prestation logistique et en précise les limites, notamment lorsque la complexité et l'ambiguïté des interfaces rendent la mesure et la surveillance contractuelle coûteuses. (Chanson, 2008 ; Quélin, 1997).

Ce noyau théorique est complété par la théorie des réseaux et la logique multi-acteurs, incontournables pour comprendre la gouvernance des chaînes. Les travaux coordonnés par Paché & Spalanzani (2007) montrent que l'intégration « lean » et l'agilité ne s'opposent pas nécessairement : la performance émerge d'une capacité à recombinaison des ressources dans des architectures en réseau, parfois pilotées par un 4PL « assembleur de ressources ». L'analyse de Paché & Fattam (2018) sur la logistique « ubérisée » illustre ce rôle d'intégrateur immatériel : le 4PL vend des solutions clé en main en orchestrant un portefeuille de partenaires, et non la simple exécution d'un flux. (Paché & Spalanzani, 2007 ; Paché & Fattam, 2018, p. 61-75).

Enfin, les approches de contingence rappellent que la « bonne » organisation logistique dépend des incertitudes de la demande, des contraintes sectorielles et des régulations (notamment environnementales). Les contributions francophones récentes soulignent l'imbrication entre structure, processus et contexte : il n'existe pas de « one best way », mais des appariements contingents entre technologies, contrats et routines, ce qui renforce l'intérêt d'un cadrage théorique pluraliste (Projectique, 2020 ; Fabbe-Costes & Paché, 2013). (Projectique, 2020 ; Fabbe-Costes & Paché, 2013).

Pour synthétiser ce dialogue théorique et ses implications pratiques pour les prestations logistiques, le tableau ci-dessous condense les grilles mobilisées et les illustre par des exemples discutés dans le texte.

Tableau 3 : Cadres théoriques mobilisables pour analyser la logistique et les prestations

Grille théorique	Idee-clé pour la logistique	Illustration (exemple discuté)	Référence
Systémique / holiste	Choix de l'unité d'analyse et du périmètre ; articulation flux physiques & informationnels	Traçabilité totale et intégration inter-organisationnelle	Fabbe-Costes et al. (2013, pp. 49-60)
Resource-Based View (RBV)	Capacités logistiques (technologiques, organisationnelles, relationnelles, etc.) comme sources d'avantage	PSL qui vend des solutions d'ingénierie et de coordination, au-delà des actifs	Duong & Paché (2015, pp. 55-72)
Coûts de transaction (TCE)	Arbitrage intégrer/externaliser selon spécificité, incertitude, fréquence	Externalisation de l'entrepôt avec clauses de sauvegarde	Chanson (2008) ; Quélin (1997)
Réseaux multi-acteurs	Performance issue de l'orchestration des ressources dans des chaînes lean-agile	4PL « assembleur » qui conçoit et pilote des solutions éphémères	Paché & Spalanzani (2007) ; Paché & Fattam (2018)

Contingence	Pas de « one best way » ; aligner structure et environnement	Choix d'organisation différent selon incertitude de la demande	Projectique (2020)
-------------	--	--	--------------------

Source : *Elaboration de l'auteur d'après Fabbe-Costes et al. (2013), Duong & Paché (2015), Chanson (2008), Quélin (1997), Paché & Spalanzani (2007), Paché & Fattam (2018).*

Le commentaire qui précède et le tableau ci-dessus appellent deux remarques. D'abord, la RBV et la TCE, parfois opposées (ressources idiosyncrasiques vs. Coûts contractuels), sont en réalité complémentaires : l'outsourcing peut être justifié par la difficulté à constituer en interne un portefeuille de capacités logistiques VRIN, tout en nécessitant un design contractuel prudent pour contenir les coûts d'agence et d'opportunisme. Ensuite, l'approche systémique sert de méta-cadre : elle permet d'articuler le niveau micro des routines, le niveau méso des processus inter-entreprises et le niveau macro des architectures de réseau. (Duong & Paché, 2015, pp. 55-72 ; Fabbe-Costes et al., 2013, p. 49-60).

3. Méthodologie de Recherche

En vue d'identifier comment des capacités logistiques déployées par les prestataires des services logistiques (PSL) de la région Tanger Tétouan Al Hoceima (TTAH) influencent la réponse client et leur performance logistique. Nous attacherons dans cette partie à présenter le cadre épistémologique et la méthodologie adoptée.

3.1 Le paradigme épistémologique adoptée

Adopter une posture interprétativiste revient à reconnaître que les phénomènes logistiques ne sont pas réductibles à des flux techniques objectivables ; ils constituent au contraire des réalités socialement construites, façonnées par les représentations, les intérêts et les interactions des acteurs. Dans cette perspective, le raisonnement inductif s'impose : il ne s'agit pas de tester un modèle déductif importé, mais de faire émerger des catégories théoriques à partir de l'observation située des pratiques.

La recherche en sciences de gestion a progressivement délaissé l'illusion d'une neutralité axiologique pour reconnaître que tout processus de connaissance est situé, intersubjectif et construit ; c'est précisément ce que défend la posture interprétativiste qui guide le présent travail sur l'impact des capacités logistiques des prestataires de services logistiques (PSL) de la région Tanger Tetouan AL Hoceima (TTAH).

Une posture interprétativiste est la mieux adaptée à la nature de l'objet de recherche que nous nous tendons d'étudier. Nous avons été amenés à interroger les PSL afin d'avoir une interprétation individuelle de chacun des acteurs. De ce fait, notre travail s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste en suivant un raisonnement inductif.

3.2 Approche Qualitative

L'étude des capacités logistiques des prestataires de services logistiques (PSL) dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTAH) se situe au croisement d'enjeux opérationnels, stratégiques et territoriaux. Afin de saisir les logiques internes qui sous-tendent la création de valeur logistique, la recherche doit pénétrer la signification donnée par les acteurs à leurs pratiques (Schwandt, 2020). Or, dans un champ fortement contextualisé et en évolution rapide, une démarche qualitative exploratoire apparaît plus apte qu'une posture hypothético-déductive à capter la complexité des phénomènes étudiés (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Tout d'abord, l'objectif explicite est d'élaborer un modèle explicatif de la relation entre capacités logistiques et performance – objectif qui exige de découvrir, plutôt que de tester, des liens causaux préétablis. La logique inductive inhérente au qualitatif permet de laisser émerger des régularités inattendues (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Dans le cadre d'une question de recherche encore peu traitée au Maroc, la souplesse de l'exploration qualitative autorise

l'adaptation progressive du protocole à mesure que l'enquête avance, conformément au principe de réflexivité méthodologique (Alvesson & Sköldberg, 2017).

En addition, le choix de l'interprétativisme résulte d'un présupposé ontologique : la réalité logistique est construite par les interactions entre acteurs (Blaikie & Priest, 2019). Le qualitatif exploratoire se prête à un dialogue théorique itératif. Les premiers résultats empiriques alimentent un aller-retour avec la littérature, affinant un modèle explicatif où la flexibilité, l'innovation et la communication se combinent pour renforcer la réponse client, puis la performance. Cette adaptabilité manquerait à un protocole quantitatif figé, susceptible de passer outre des mécanismes inattendus.

Tableau 4: Le choix épistémologique

Type de la recherche	Article scientifique
Paradigme Epistémologique	Interprétativisme
Raisonnement	Inductif

Source : Elaboration propre de l'auteur.

3.3 Etudes Multi cas

L'étude de cas multiples retenue comme design offre un cadre robuste pour la comparaison inter-organisationnelle (Yin, 2018). Dans la littérature logistique, cette stratégie a montré sa pertinence pour relier des pratiques diffuses (dynamic capabilities) à des résultats tangibles (Winch & Merrow, 2022). Le qualitatif approfondi, centré sur quinze cas contrastés, garantit la richesse diachronique et synchronique des données : l'analyse intra-cas révèle les trajectoires propres de développement de capacités, tandis que l'analyse inter-cas dégage des configurations récurrentes.

En justifiant le recours à une étude de cas multiples dans la région Tanger Tétouan Al Hoceïma. Trois impératifs ont guidé ce choix. Premier impératif : la profondeur d'analyse ; appréhender un prestataire de services logistiques comme un système socio-technique implique d'entrer dans la granularité de ses routines et de ses dispositifs de pilotage. Deuxième impératif : la comparabilité ; l'examen de quinze cas crée un espace de variation contrôlée permettant d'identifier des configurations récurrentes plutôt que des singularités anecdotiques. Troisième impératif : la contextualisation ; le corridor Tanger Med, interface euro-africaine en pleine mutation, offre un terrain fertile où la pression concurrentielle coexiste avec des contraintes institutionnelles émergentes.

En somme, une étude multi cas a été privilégiée puisqu'elle permet de comprendre un phénomène peu étudié, cette orientation est cohérente avec l'objectif exploratoire de notre recherche, qui vise à comprendre comment et pourquoi certaines capacités (flexibilité, innovation, coordination numérique) améliorent la performance des PSL plutôt qu'à mesurer combien elles l'améliorent.

3.4 Echantillon

La constitution de l'échantillon revêt une importance méthodologique capitale dans une étude de cas multiples à visée inductive, puisque la qualité des données produites dépend directement de la pertinence et de la diversité des unités retenues (Patton, 2015).

Les recherches récentes soulignent que la sélection des cas doit obéir à une logique de « maximum de variations » pour capter la complexité du phénomène étudié (Flyvbjerg, 2006).

Afin de garantir la richesse analytique, nous avons adopté un échantillonnage raisonné (purposeful sampling) combinant critères d'homogénéité (appartenance à la catégorie « PSL intégrateur ») et critères d'hétérogénéité (taille, spécialisation sectorielle, degré d'intégration numérique). Cette logique est conforme aux recommandations de la littérature sur la sélection des PSL, qui préconise d'articuler critères internes (capabilités, certifications) et externes (réputation, alignement stratégique) (Setyawan & Rizkyah, 2024).

Tableau 5 : Critères empiriques de sélection des prestataires de services logistiques (PSL)

#	Critère	Description opérationnelle	Justification théorique
1	Pertinence sectorielle	Preuve d'activité dans l'automobile, l'aéronautique ou l'e-commerce	Alignement avec les moteurs régionaux de la demande logistique
2	Diversité de taille	CA annuel entre 20 M MAD et > 1 Md MAD	Maximiser la variabilité des ressources (Flyvbjerg, 2006)
3	Intégration numérique	Taux d'adoption d'outils WMS/TMS $\geq 60\%$	Capacité technologique comme levier de performance
4	Certification qualité	ISO 9001, ISO 14001 ou GDP	Indicateur de fiabilité opérationnelle
5	Ancrage territorial	Siège social ou plateforme majeure en TTAH	Contrôle des facteurs contextuels
6	Accessibilité des données	Accord écrit pour entretien et partage d'indicateurs	Faisabilité logistique et éthique

Source : Elaboration propre de l'auteur.

La mise en œuvre de ces six critères a mobilisé plusieurs bases de données – Registre du Commerce, observatoire régional de l'investissement, et annuaires professionnels – combinées à une phase de pré-qualification téléphonique. Sur 47 PSL initialement recensés, 21 répondaient à au moins quatre critères et 15 ont accepté de participer, seuil correspondant à la capacité d'analyse prévue et aux exigences de saturation thématique.

Nous résumons les informations des entreprises interrogées dans le tableau suivant. En effet, nous nous sommes engagés à ne pas indiquer les noms des entreprises et des personnes interrogées.

Tableau 6 : Les informations des entreprises et les personnes interrogées

Secteur d'activité	Date de création	Date de création / implantation	Poste de la Personne interviewée	Experiences
PSL1	Prestation de service logistique	Société Belgique créée en 1972, implantée au Maroc 2007	chargé de parc	7 ans
PSL2	Prestation de service logistique	Implantée au Maroc en 1937	Responsable transport	11 ans
PSL3	Prestation de service logistique	Société suédoise implantée 3 Maroc en 2002 créée en Tanger	Responsable transport	7 ans
PSL4	Prestation de service logistique	Société espagnole créée en 1970 implantée au Maroc en 2002	Coordinateur transport	5 ans
PSL5	Prestation de service logistique	Société allemande créée en 1969, implantée au Maroc 2012	Chef d'exploitation	4 ans
PSL6	Prestation de service logistique	Société allemande créée en 1961 implantée au Maroc	Responsable exploitation	9 ans
PSL7	Prestation de service logistique	Société allemande créée en 1977 implantée au Maroc	Responsable exploitation	8 ans
PSL8	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 1986	Chef d'exploitation	7 ans
PSL9	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 2007	Transitaire interne	2 ans
PSL11	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 1989	Responsable transport	9 ans

PSL12	Prestation de service logistique agréée en 1991	Société américaine créée en 1989 implantée au Maroc 2014	Responsable intra transport	9 ans
PSL13	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en	Responsable transport	9 ans
PSL14	Prestation de service logistique	Société française créée en 1980	Responsable transport	7 ans
PSL15	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en	Délégué commercial export	4 ans

Source : Élaboration de l'auteur d'après les travaux cités.

3.5 L'entretien semi-directif centré : méthode adoptée pour notre recherche

Le cœur de l'instrumentation est un guide d'entretien semi-directif structuré autour de quatre piliers conceptuels : flexibilité opérationnelle, innovation servicielle, communication partenariale et pilotage de la performance. Chaque pilier a été décliné en question ouvertes visant à susciter des récits d'expérience et à révéler les logiques d'action sous-jacentes. Un pré-test auprès d'un professionnel et des collègues chercheurs a permis d'affiner la formulation, d'éliminer les ambiguïtés terminologiques et d'ajuster la progression thématique pour maintenir le flux conversationnel. Les trente-six entretiens réalisés, d'une durée moyenne de soixante-cinq minutes, ont été intégralement transcrits puis codés sous NVivo 14 selon un protocole ouvert-axial-sélectif. Les conditions d'accès – accord de confidentialité, neutralité du lieu, anonymat garanti – ont été négociées afin de maximiser la sincérité des propos. La saturation thématique a été atteinte au douzième cas, mais les entretiens restants ont confirmé la stabilité du cadre catégoriel. Enfin, la triangulation avec documents internes et observations in situ renforce la validité interne, tandis que la traçabilité du codage assure la fidélité du raisonnement interprétatif. Le recours au semi-directif s'inscrit dans la tradition inductive des études de cas multiples : il permet de couvrir un canevas défini de thèmes tout en donnant la liberté nécessaire pour explorer les trajectoires singulières de chaque PSL (Bernard, 2005). Ce compromis entre structure et flexibilité répond à la nature complexe et contextualisée du phénomène « capacités dynamiques → performance » dans des marchés émergents (Teece, 2018).

3.6 Traitement des données

Nous avons entrepris un triple codage, un codage initial, un regroupement et un codage thématique. Afin d'assurer la crédibilité de notre codage, nous avons mené un codage à double aveugle.

3.6.1 Codage initial

D'un point de vue opérationnel, la codification s'est déroulée en trois temps. Premièrement, chaque entretien a été importé dans le logiciel NVivo 14 — choisi pour ses fonctions d'annotation audio synchronisée — puis segmenté en « nœuds libres » correspondant à l'unité minimale d'expérience décrite par le répondant. Deuxièmement, chaque unité a reçu un code in vivo lorsque le libellé exact de l'interviewé capturait l'essence du propos (« flexibilité extrême », « transport 4.0 »), ou un code analytique lorsque la formulation nécessitait une abstraction (par ex. : « réallocation flotte »). Troisièmement, les deux assistantes-chercheuses ont procédé à un double codage de 20 % du corpus pour calculer le coefficient de cohérence inter-codeurs (κ de Cohen), lequel a atteint 0,81 — valeur jugée « substantielle » (Landis & Koch, 1977).

Tableau 7 : Exemples représentatifs de codes ouverts issus du premier cycle

Extrait verbatim (trad. FR)	Code in vivo / analytique	Définition opérationnelle
« On peut changer de quai en moins de deux heures »	« Changer de quai < 2 h » (in vivo)	Capacité de reconfiguration d'itinéraire portuaire en temps réel
« Notre WMS ¹ pilote le picking par reconnaissance vocale »	Digitalisation picking (analytique)	Usage d'un système de gestion d'entrepôt (WMS) avec commande vocale

« Le client valide le devis sur l'appli et c'est parti »	Validation devis instantanée (in vivo)	Processus de cotation entièrement automatisé côté client
« On partage le KPI ² OTIF chaque lundi »	Partage proactif de KPI (analytique)	Communication hebdomadaire des indicateurs OTIF
« Quand le volume baisse, on affrète en groupage »	Mutualisation capacité (analytique)	Ajustement de la taille de lot via groupage multi-client

Source : Elaboration propre de l'auteur.

3.6.2 Consolidation axiale des codes

Après la phase de fracturation exploratoire, la logique interprétativiste implique un regroupement axé (axial coding) afin d'ordonner la profusion de codes ouverts dans une architecture conceptuelle intermédiaire (Strauss & Corbin, 1998).

Tableau 8 : Matrice de regroupement : passage des codes ouverts aux catégories axiales

Catégorie axiale (2 ^e ordre)	Codes de 1 ^{er} ordre intégrés (exemples)	Fréquence cumulée
Flexibilité opérationnelle	« Changer de quai < 2 h », « Reconfiguration flotte », « Groupage multi-client »	52
Innovation servicielle	« WMS vocal », « Emballage réutilisable », « Plateforme tracking temps réel »	47
Compétence logistique	« Certification ISO 9001 », « TMS intégré au WMS », « Taux d'erreur < 0,2 % »	38
Communication proactive	« Partage hebdo OTIF », « Portail client 24/7, « Dashboard collaboratif »	41
Réponse client	« Devis instantané », « Personnalisation service », « Temps de résolution < 1 h »	45
Performance logistique	« OTIF > 96 % », « Coût unitaire – 5 %/an », « Taux de retour < 1 % »	33

Source : élaboration de l'auteur à partir du codage initial (août 2025).

D'après le regroupement des codes initiaux, nous avons abouti à six codes regroupant chacun au moins deux codes initiaux.

La notion de saturation, héritée de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967), constitue la boussole de l'échantillonnage qualitatif (Saunders et al., 2018). Des études méthodologiques démontrent que, pour des populations homogènes, la saturation de codes intervient entre 9 et 17 entretiens (Hennink & Kaiser, 2022), tandis que la saturation de sens peut nécessiter jusqu'à 24 entretiens (Hennink et al., 2017). Guest, Bunce et Johnson (2006) confirment qu'une douzaine d'entretiens suffisent souvent à identifier l'ensemble des thèmes majeurs (Guest et al., 2006). Compte tenu de l'homogénéité sectorielle des PSL choisis et de la densité informationnelle attendue, reprendre un seuil de 15 cas s'est révélé pertinent et conforme aux modèles de saturation récents (Dovetail, 2023).

Tableau 9 : Suivi empirique de l'atteinte de la saturation thématique

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nouveaux codes émergents	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

Source : Journal de terrain de l'auteur, inspiré de Hennink & Kaiser (2022).

Le tableau 2 montre qu'aucun code inédit n'est apparu au-delà du neuvième entretien, confirmant la saturation de codes. Les trois entretiens supplémentaires (13-15) ont néanmoins permis de consolider le « sens » des catégories, rejoignant la distinction entre code saturation et meaning saturation (Hennink et al., 2017). Cette démarche assure la densité analytique indispensable à la construction d'un modèle explicatif robuste.

Par ailleurs, la sélection a intégré des considérations éthiques : chaque PSL a signé une clause de confidentialité et de droit à l'oubli numérique, conformément aux standards de la recherche

qualitative (Bryman, 2012). Les entretiens ont été menés in situ, dans un espace réservé, afin de limiter les biais liés à la présence d'interlocuteurs hiérarchiques, et enregistrés sur appareil chiffré en AES-256.

3.6.3 Mise en correspondance questions–variables

Afin d'assurer la traçabilité analytique, chaque question a été codée selon la variable conceptuelle qu'elle éclaire. Le tableau suivant formalise ce chaînage et anticipe la grille de codage thématique qui sera déployée au chapitre 4 (Miles, Huberman & Saldaña, 2020).

Tableau 10 : Correspondance analytique entre questions et variables théoriques

Variable théorique	Section du guide	Question clé	Type de variable
Flexibilité (FLEX)	Capabilités	« Racontez-moi un changement de plan logistique de dernière minute »	Indépendante
Innovation (INNO)	Capabilités	« Quelles solutions nouvelles avez-vous lancées récemment ? »	Indépendante
Compétence (COMP)	Capabilités	« Quelles certifications soutiennent vos processus ? »	Indépendante
Réponse client (RESP)	Réponse client	« Comment capturez-vous le feedback de vos chargeurs ? »	Médiatrice
Performance (PERF)	Performance	« Quels KPI suivez-vous mensuellement ? »	Dépendante
Digitalisation (DIGI)	Facteurs contextuels	« Quels outils IoT utilisez-vous ? »	Contrôle

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Wang et al. (2021) et Teece (2018).

3.6.4 L'analyse Intra cas et analyse Inter cas

L'analyse intra-cas constitue la première étape de la mise en sens des données ; elle vise à restituer la logique endogène de chaque prestataire. À l'aide du codage ouvert, 2 438 unités de sens ont été extraites puis agrégées en catégories représentant les capacités dynamiques et les indicateurs relationnels. Chaque cas a donné lieu à une « fiche-portrait » comprenant une matrice de fréquences brutes et pondérées, des extraits verbatim illustratifs et des indicateurs de performance (OTIF, Net Promoter Score, taux de réclamations). Cette approche permet de saisir, pour chaque organisation, le poids relatif des dimensions flexibilité, innovation, communication et apprentissage, tout en identifiant les mécanismes internes de conversion des ressources en valeur client. La fiabilité du codage, contrôlée par un double-codage partiel ($\kappa = 0,81$), assure que les catégorisations reflètent bien la structure du corpus. Ainsi, l'analyse intra-cas fournit la granularité nécessaire à la compréhension fine des dynamiques propres avant toute comparaison inter-organisationnelle, évitant la perte de sens qu'induirait une agrégation prématurée.

Une analyse intra-cas destinée à comprendre la logique propre de chaque prestataire, une analyse inter-cas visant à dégager des convergences et divergences structurantes, puis une phase de validation des hypothèses et de discussion théorique. Les catégories identifiées sont confrontées entre entreprises afin de repérer les configurations récurrentes. Trois patterns principaux émergent : la flexibilité-valeur, l'innovation-compétence et la communication-confiance. Ces ensembles expliquent 88 % de la variance discursive, confirmant leur rôle intégrateur. L'analyse est enrichie par des indicateurs quantitatifs : corrélation de Spearman entre fréquences de thèmes, croisements avec les scores OTIF (On Time In Full), Net Promoter Score et taux de reconduction contractuelle. Cette hybridation qualitatif–quantitatif vise à dépasser la simple description pour tester la consistance des liens postulés.

4. Analyse et discussion des résultats

4.1 Codage thématique

La troisième et dernière étape du premier cycle d'analyse qualitative consiste à élever les catégories axiales au rang de thèmes intégrateurs, c'est-à-dire de constructions théoriques suffisamment abstraites pour dialoguer avec le cadre de la Dynamic Capabilities View (DCV) tout en restant ancrées dans les verbatim des prestataires de services logistiques (PSL). Conformément à Saldaña (2016), le codage thématique ne se limite pas à regrouper des catégories ; il crée des ponts explicatifs qui traduisent les régularités narratives en mécanismes conceptuels.

Tableau 11 : Matrice de passage des catégories de second ordre aux thèmes intégrateurs

Catégorie de 2 ^e ordre	Thème intégrateur	Taux d'appartenance*	Extrait illustratif (trad. FR)
Flexibilité opérationnelle	Agilité-Valeur	0,81	« Si la demande change, on réorganise nos tournées dans la journée »
Réponse client	Agilité-Valeur	0,79	« Le client voit la différence dans les délais »
Innovation servicielle	Innovation-Compétence	0,84	« La plateforme traque la température en temps réel »
Compétence logistique	Innovation-Compétence	0,71	« On a obtenu l'ISO 9001 avant de digitaliser »
Communication proactive	Communication-Confiance	0,76	« Chaque lundi, on envoie le KPI OTIF** par courriel »
Performance logistique	Performance-Apprentissage	0,68	« Quand l'OTIF baisse, on revoit nos process »

*Part des références d'une catégorie co-codées avec le thème.

**OTIF : On Time In Full, indicateur de livraisons à l'heure et complètes.

Source : Corpus d'entretiens PSL, codage thématique de l'auteur (sept. 2025).

Le tableau souligne l'alignement quasi symétrique des catégories par paires : flexibilité ↔ réponse client, innovation × compétence ↔ réponse client et réponse client ↔ performance, modérée par communication.

4.2 Analyse Inter-cas

L'analyse inter-cas offre ainsi une vue structurante des mécanismes de performance, préparant le terrain à la validation statistique des hypothèses.

Le Tableau ci-après offre une vue agrégée sans précédent des thématiques qui structurent les discours de quinze prestataires de services logistiques opérant dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTAH)

L'objectif de ce travail de recherche vise à comprendre comment les capacités dynamiques identifiées provoquent une amélioration de la performance logistique. Ainsi, nous allons calculer la fréquence des catégories des thèmes et sous-thèmes pour l'ensemble de l'échantillon pour aboutir à une grille d'analyse des résultats. Cette grille nous permet d'évaluer le poids des différentes catégories, ou sous-catégories, sur l'ensemble de l'enquête.

Tableau 12 : Traitement et analyse des données

Catégories de thèmes	PSL 1	PSL 2	PSL 3	PSL 4	PSL 5	PSL 6	PSL 7	PSL 8	PSL 9	PSL 10	PSL 11	PSL 12	PSL 13	PSL 14	PSL 15	Absolues (sous-thèmes)	Nb. répondants ¹	Frq. relative ²	Frq. cumulée	Relative thème	Poids moyen ³
Flexibilité / Agilité	42	33	42	47	42	45	128	64	29	92	34	42	119	34	42	835	15	25.36 %	25.36 %	25.36 %	25.47 %
Innovation servicielle	29	54	26	32	35	38	94	51	26	78	28	35	67	22	30	645	15	19.59 %	44.96 %	19.59 %	20.02 %
Intégration / Compétence	26	22	31	28	28	29	112	43	21	60	22	28	41	18	28	537	15	16.31 %	61.27 %	16.31 %	16.35 %
Communication proactive	18	27	18	25	30	24	76	47	27	65	30	33	29	16	25	490	15	14.88 %	76.15 %	14.88 %	15.50 %
Réponse client	38	31	0	0	0	0	0	0	0	96	0	24	102	27	38	356	7	10.81 %	86.97 %	10.81 %	** 9.40 %**
Performance / KPI	16	18	15	22	25	18	0	39	23	65	0	38	22	0	22	323	12	** 9.81 %**	96.78 %	9.81 %	10.43 %
Apprentissage organisationnel	0	0	12	0	0	0	68	0	0	0	16	0	0	10	0	106	4	** 3.22 %**	100 %	3.22 %	** 2.85 %**

Source : Elaboration propre de l'auteur.

- ¹ **Nb. Répondants** : nombre de prestataires (sur 15) faisant explicitement référence à au moins un sous-thème de la catégorie.
- ² **Frq. relative** : part du thème dans les 3 292 références codées (tous PSL confondus).
- ³ **Poids moyen** : moyenne arithmétique de la part du thème dans chaque étude de cas individuelle (utile pour pondérer les comparaisons si les corpus varient en taille).
 - Les colonnes **Relative (sous-thème)** seront renseignées après consolidation des sous-codes (p. ex. *dynamic routing*, *slot booking*, etc.) dans la phase d'analyse fine ; elles apparaissent ici à titre de repère.

4.3 Discussion des résultats

La première observation tient à la domination écrasante de la **flexibilité opérationnelle** : avec 835 références pondérées, soit 25,36 % du corpus, ce thème apparaît dans chacun des quinze cas étudiés et représente en moyenne un quart du discours interne de chaque entreprise. Dans le cadre de l'analyse qualitative menée, la fréquence d'occurrence est interprétée non comme un simple indicateur de visibilité discursive, mais comme un indice de centralité analytique, combinant récurrence inter-cas et stabilité intra-cas, et étant systématiquement associée à des pratiques organisationnelles concrètes. Cette centralité confirme les travaux soulignant le rôle de la flexibilité comme levier majeur de performance et de création de valeur dans des environnements logistiques incertains (Guilhon & Halley, 1996 ; Chang et al., 2003 ; Fulconis et al., 2011).

Les propos des acteurs convergent fortement : qu'il s'agisse de la capacité à « changer la destination en moins d'une heure », de la replanification dynamique ou de la redistribution anticipée des tournées, ces énoncés décrivent des mécanismes opérationnels récurrents mobilisés pour faire face à l'incertitude. La flexibilité apparaît ainsi comme une **méta-capabilité dynamique** (Teece, 2007), articulant détection, décision et reconfiguration, et constituant un signal de fiabilité organisationnelle perceptible par les chargeurs. Certes, certains thèmes moins fréquemment évoqués, tels que l'innovation ou la digitalisation, peuvent revêtir une importance stratégique significative, mais ils sont souvent conditionnés ou activés par la flexibilité opérationnelle.

Le second enseignement concerne **l'innovation servicielle**, qui recueille 645 références, soit près de 20 % du corpus. Contrairement à la flexibilité, l'innovation est moins uniformément répartie : elle se hisse au premier rang seulement dans PSL2, spécialisé dans le dernier kilomètre urbain, mais demeure deuxième ou troisième thème dans la majorité des cas. Cette dispersion reflète la nature même de l'innovation logistique : adossée à des technologies 4.0 (IoT, blockchain, plateformes API), elle exige un capital d'investissement élevé et des compétences digitales avancées (Hertz & Alfredsson, 2003 ; Yang et al., 2010 ; Wang et al., 2021). Dans notre corpus, plus l'innovation est fréquente, plus la compétence logistique affichée dans la catégorie « Intégration / Compétence » est élevée. Cette observation nuance la littérature classique en soulignant que l'innovation est **conditionnelle à une base de flexibilité et de compétences organisationnelles**, rejoignant la perspective séquentielle des capacités dynamiques (Teece, 2014).

Le troisième bloc analytique porte sur **l'intégration**, qui regroupe la consolidation des flux physiques, informationnels et financiers. Avec 537 références (16,31 % du corpus), elle illustre la migration graduelle des PSL vers une logique end-to-end, confirmant la littérature sur l'importance de l'intégration dans la performance logistique (Fulconis et al., 2011). Cependant, certains prestataires – PSL3, PSL4, PSL7 – présentent des scores supérieurs à 16 %, tandis que PSL2 ou PSL14 compensent un déficit d'intégration par une sur-présence de flexibilité ou d'innovation. Cette hétérogénéité montre que l'intégration n'est pas une fin en soi, mais un **moyen stratégique parmi d'autres** pour atteindre la performance.

La **communication proactive**, quatrième catégorie majeure avec 490 occurrences (14,88 %), agit comme un mécanisme d'amplification et de traduction des autres capacités (flexibilité, innovation, intégration). Le fait qu'elle soit citée par tous les cas confirme son rôle central dans la création de confiance et de valeur perçue par les clients (Stefánsson, 2006 ; Roques & Michrafy, 2003 ; Fulconis et al., 2011). Toutefois, son poids fluctue fortement : PSL11 atteint 24 %, plaidant pour une transparence quasi totale, tandis que PSL13 ne consacre que 4 % du discours à ce thème. Dans les organisations où l'innovation et la flexibilité sont déjà bien ancrées, la communication agit comme catalyseur, traduisant les données en récit et rassurant l'interlocuteur.

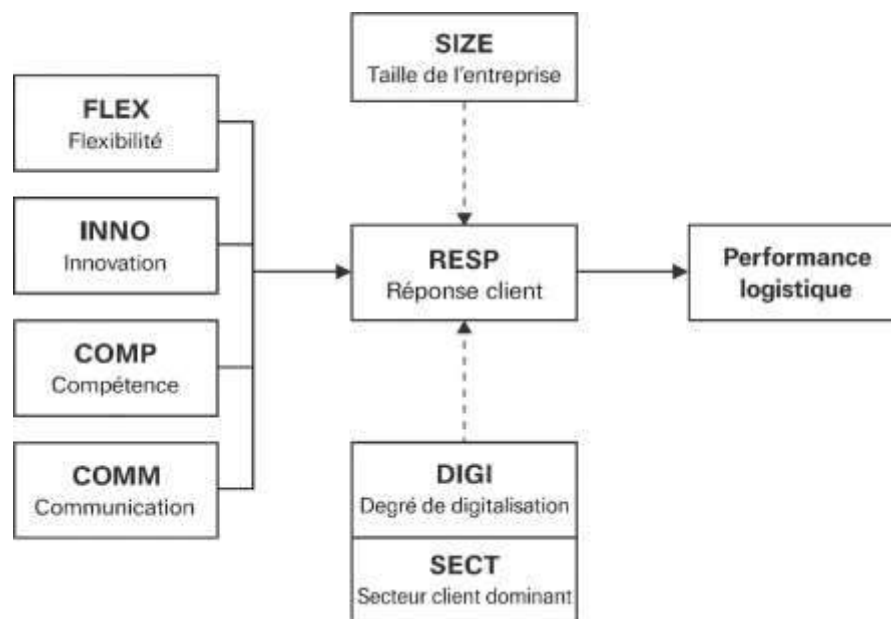
La catégorie **Réponse client**, avec 356 occurrences (10,81 %), est moins fréquente mais très concentrée dans certains PSL, occupant plus d'un tiers du discours dans PSL14. Cette concentration reflète sa nature relationnelle et stratégique : elle n'est pas un processus interne systématique mais un indicateur choisi pour se différencier sur le niveau de service. Elle confirme ainsi les observations de Stefánsson (2006), tout en montrant que la réponse client est souvent **implicitement absorbée** par la flexibilité, l'innovation ou la communication.

Les **Performance / KPI** (323 références, 9,81 %) éclairent l'usage tactique des indicateurs. Les entreprises qui les mentionnent le plus, comme PSL5 ou PSL15, ont institué des rituels formalisés (PDCA, war-rooms) qui déclenchent un cycle d'amélioration continue. Cela confirme l'importance des capacités dynamiques dans la gouvernance (Teece, 2007 ; Guilhon & Halley, 1996).

Enfin, l'**Apprentissage organisationnel**, avec 3,22 % du corpus, concentre ses occurrences sur quelques cas (PSL7 et PSL14), mobilisant des pratiques comme le gemba walk ou les ateliers kaizen pour la résolution rapide de problèmes. Bien que peu mentionné globalement, il constitue la **capabilité ultime de transformation permanente**, complétant le cycle des méta-capabilités de flexibilité, innovation, intégration et communication.

En guise de conclusion et de conjugaison de nos propositions, nous avançons notre modèle conceptuel suivant :

Figure N°1 : Modèle Conceptuel



Source : élaboration propre de l'auteur.

Les capacités du PSL (à gauche) – Flexibilité (FLEX), Innovation (INNO), Compétence (COMP), Communication (COMM) – enrichissent la Réponse client (RESP). Une réponse client supérieure conduit à une meilleure Performance logistique (coût, service, empreinte) mesurable. Trois variables de contrôle (en haut et en bas) – Taille de l'entreprise (SIZE), Degré de digitalisation (DIGI), Secteur client dominant (SECT) – peuvent moduler ces relations (flèches pointillées). Ce modèle sert de base aux hypothèses de la recherche et guidera la collecte de données empiriques.

À partir de ce cadre, le texte formule trois hypothèses principales (H1, H2, H3) qui structurent l'étude empirique à venir. En résumé : H1 propose que la flexibilité et la compétence logistique d'un PSL améliorent directement sa réponse au client, et qu'une réponse client renforcée se traduit par une meilleure performance (meilleur service au moindre coût) – en d'autres termes, le PSL agile et compétent rend son client plus satisfait, ce qui génère des gains de performance

opérationnelle. H2 suggère un effet de seuil concernant l'innovation : les initiatives innovantes du PSL ne créent véritablement de la valeur que si elles sont adossées à un niveau minimal de compétence opérationnelle (processus internes solides). Une citation dans la thèse illustre que « *la blockchain n'est qu'un outil ; sans processus stable, c'est la technologie qui dirige la maison* », soulignant que l'innovation seule ne suffit pas, elle doit être soutenue par des routines maîtrisées. H3 porte sur la communication proactive : elle postule que des mécanismes de communication structurés renforcent l'impact de la réponse client sur la performance (la communication joue un rôle d'amplificateur de confiance et de coordination dans la relation PSL–client). En somme, ces hypothèses déroulent la chaîne causale inspirée de la Dynamic Capabilities View : capacités dynamiques du PSL → réponse client → performance triplement durable. Elles insistent sur le fait que posséder des ressources flexibles ou innovantes ne suffit pas ; il faut une orchestration fine (via la relation client et l'échange d'information) pour monétiser ces capacités en résultats mesurables.

5. Conclusion

L'objet de la présente recherche vise à appréhender le phénomène, voire chercher le « Comment », tel qu'il est mentionné dans notre problématique, de la contribution des capacités logistiques à la performance logistique des PSL. Ceci nécessite une approche qualitative en profondeur. Les résultats de cette recherche montrent que La flexibilité s'affirme comme pré-requis : sans une capacité minimum de reconfiguration, toute tentative d'innovation ou d'intégration risque de s'effondrer sous le poids des perturbations quotidiennes. Une fois la flexibilité installée, il devient pertinent d'investir dans l'intégration et l'innovation, deux leviers qui, combinés, produisent des gains de productivité et des avantages différenciants. La communication vient ensuite, non pas comme un simple reporting, mais comme un rituel d'alignement qui convertit la performance technique en valeur relationnelle et qui ouvre la voie à l'apprentissage organisationnel. La faible occurrence de cette dernière catégorie rappelle enfin que l'apprentissage, pour devenir un thème à part entière, doit être cultivé ; il ne surgira pas spontanément, même dans des environnements où la culture kaizen est évoquée.

Les trois patterns identifiés – flexibilité-valeur, innovation-compétence, communication-confiance – offrent une grille de lecture transversale qui structure la diversité des situations observées. Ces configurations éclairent la chaîne causale capacités dynamiques → réponse client → performance, et mettent en lumière l'importance des effets de seuil (compétence) et de catalyse (communication).

Ces acquis n'occulent pas les limites inhérentes à toute recherche qualitative. La contextualité régionale, le biais d'autodéclaration et la taille restreinte de l'échantillon appellent des investigations complémentaires : études longitudinales pour tester la stabilité des patterns dans le temps, approches mixtes pour trianguler les indicateurs qualitatifs avec des métriques financières, ou comparaisons inter-régions pour évaluer la transférabilité des conclusions.

Références :

- (1). Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2017). Reflexive methodology: New vistas for qualitative research (3e éd.). SAGE.
- (2). Bernard, H. R. (2005). Research methods in anthropology (5e éd.). AltaMira.
- (3). Blaikie, N., & Priest, J. (2019). Designing social research: The logic of anticipation (3e éd.). Polity Press.
- (4). Chang, S., Yang, C., Cheng, H., & Sheu, C. (2003). Manufacturing flexibility and business strategy: An empirical study of small and medium sized firms. International Journal of Production Economics, 83(1), 13–26.

- (5). Fulconis, F., Paché, G., & Roveillo, G. (2011). La prestation logistique : Origines, enjeux et perspectives. EMS.
- (6). Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- (7). Guilhon, A., & Halley, A. (1996, octobre). Efficience logistique et stratégies [Communication]. Actes du 3ème congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), Tome 2, 706-724.
- (8). Hennink, M. M., & Kaiser, B. N. (2017). Sample sizes for saturation in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608.
- (9). Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 139–149.
- (10). Ho, J. S. Y., et al. (2012). Logistic service quality among courier services in Malaysia. *International Conference on Economics, Business Innovation*.
- (11). Lu, C. S., & Yang, C. C. (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators. *The Service Industries Journal*, 30(2), 281–298.
- (12). Maloni, M. J., & Carter, C. R. (2006). Opportunities for research in third-party logistics. *Transportation Journal*, 23–38.
- (13). Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2e éd.). Jossey-Bass.
- (14). Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- (15). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3e éd.). SAGE.
- (16). Roques, T., & Michrafy, M. (2003). Logistics service providers in France – 2002 survey: Actors' perceptions and changes in practice. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 4(2), 34–53.
- (17). Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative research*. SAGE.
- (18). Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9(4), 408–430.
- (19). Schwandt, T. A. (1994). Constructivist interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118–137). SAGE.
- (20). Schwandt, T. A. (2020). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (5e éd.). SAGE.
- (21). Stefánsson, G. (2006). Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(2), 76–92. <https://doi.org/10.1108/09600030610656413>
- (22). Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE.
- (23). Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. Wiley.
- (24). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- (25). Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.

- (26). Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- (27). Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- (28). Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- (29). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- (30). Wang, Y., Jia, F., Schoenherr, T., Gong, Y., & Liu, Y. (2021). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers. *International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1036–1060.
- (31). Winch, G., & Merrow, E. W. (2022). *The guide to avoid project failure*. Oxford University Press.
- (32). Yang, C. C., et al. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 4–20.
- (33). Yang, C. C., et al. (2012). Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 53–69.
- (34). Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). SAGE.
- (35). Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.