

Externalisation des activités logistiques : Quels enjeux pour l'entreprise de demain ?

Outsourcing logistics activities: What are the challenges for the company of tomorrow?

BOUDAD Dounia

Docteur en science de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr - Maroc

ZIALI Houda

Doctorante chercheuse
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

AIT LAHCEN Latifa

Doctorante chercheuse
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

THIS Maryam

Docteur en science de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

Date de soumission : 20/01/2025

Date d'acceptation : 06/03/2025

Pour citer cet article :

BOUDAD. D. & al. (2025) « Externalisation des activités logistiques : Quels enjeux pour l'entreprise de demain ? », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 1» pp : 789-802

Résumé :

L'externalisation des activités logistiques est devenue de plus en plus un élément important de la stratégie concurrentielle des entreprises. Toutefois, si cette stratégie offre des avantages multiples au niveau, financier, organisationnel et opérationnel, elle n'en cache moins des risques non négligeables. Lors de la prise de décisions à cet égard, les variables qui peuvent le plus influencer la nécessité d'externaliser un service sont la valeur que l'activité génère pour l'entreprise, la nécessité de rendre variables les coûts de gestion et de structure et la flexibilité opérationnelle. Il est essentiel d'analyser l'externalisation sous tous les angles possibles mais, plus important encore, il faut être objectif au moment d'évaluer les avantages et les inconvénients de la décision d'un point de vue économique et productif. Enfin, nous devons être très vigilants quant au type d'accord que nous concluons avec les entreprises qui offrent des services d'externalisation logistique, car c'est sur cette base que nous pourrions garantir que nous atteindrons les objectifs financiers et productifs fixés. L'objectif de cet article, c'est d'identifier les activités logistiques qui peuvent être adaptées à l'externalisation, les raisons de l'externalisation de ces activités et le type de fournisseurs de ce type de services.

Mots clés : externalisation ; logistique ; flexibilité ; spécialisation ; cœur de métier.

Abstract

Outsourcing logistics activities has increasingly become an important element in the competitive strategy of companies. However, while this strategy offers multiple advantages at the financial, organizational and operational levels, it does not hide significant risks.

When making decisions in this regard, the variables that can most influence the need to outsource a service are the value that the activity generates for the company, the need to make management and structure costs variable and operational flexibility. It is essential to analyze outsourcing from all possible angles but, more importantly, it is necessary to be objective when evaluating the advantages and disadvantages of the decision from an economic and productive point of view. Finally, we must be very careful about the type of agreement we conclude with companies that offer logistics outsourcing services, because it is on this basis that we can guarantee that we will achieve the financial and productive objectives set. The aim of this article is to identify the logistics activities that can be adapted to outsourcing, the reasons for outsourcing these activities and the type of providers of this type of services.

Keywords : outsourcing; logistics; flexibility; specialization; core business.

Introduction

Selon le Web Finance Business Dictionary, l'externalisation est « la sous-traitance d'activités non essentielles à des tiers afin de libérer de la trésorerie, du personnel, du temps et des installations pour des activités dans lesquelles l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel ». Par conséquent, l'externalisation est « une situation dans laquelle une entreprise utilise une autre entreprise pour effectuer une partie de son travail, plutôt que d'utiliser ses propres employés pour le faire ».

L'un des changements majeurs dans le monde des affaires aujourd'hui est la tendance à l'externalisation. L'essence de cette tendance est d'externaliser des activités à des sociétés externes spécialisées dans un domaine particulier. Cela offre, d'une part, à l'entreprise la possibilité d'exécuter les tâches de manière efficace ; et, d'autre part, cela implique de bénéficier des négociations et de la gestion des prix. L'externalisation est particulièrement importante dans la logistique, car elle comprend de nombreuses opérations allant de la gestion des matières premières à la livraison du produit final. Les entreprises ont tendance à externaliser tous les types d'opérations logistiques, y compris l'entreposage, la planification, le transport de marchandises et la logistique inverse.

1. Aperçu théorique sur l'externalisation des activités logistiques

L'externalisation des activités logistiques est devenue une pratique courante dans les entreprises modernes, principalement pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle. Selon Baumgartner et al. (2020), cette stratégie permet aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier tout en optimisant leurs chaînes d'approvisionnement. L'essor de la mondialisation, couplé à des demandes de plus en plus complexes de la part des consommateurs, a renforcé l'intérêt pour cette pratique. Les études montrent que l'externalisation permet non seulement de réduire les coûts d'infrastructure, mais aussi d'accéder à des technologies avancées et à des compétences spécialisées (Grönroos, 2017).

Les avantages de l'externalisation logistique sont bien documentés dans la littérature. Coyle et al. (2016) affirment que cette pratique permet aux entreprises de mieux gérer leurs risques en réduisant la gestion interne de la chaîne d'approvisionnement. En déléguant des fonctions telles que le stockage, le transport ou la gestion des retours, les entreprises peuvent se concentrer sur leurs activités stratégiques tout en bénéficiant d'une plus grande flexibilité. De plus, la collaboration avec des prestataires spécialisés permet de bénéficier de l'innovation technologique dans des domaines tels que la gestion des stocks et le suivi des expéditions

(Knemeyer & Murphy, 2015). En effet, les prestataires logistiques investissent souvent dans des outils technologiques de pointe que les entreprises n'auraient pas les moyens d'acquérir. Cependant, l'externalisation des activités logistiques comporte également des risques et des enjeux importants. Mulligan et al. (2018) soulignent que la dépendance envers des prestataires externes peut entraîner une perte de contrôle sur certaines parties de la chaîne d'approvisionnement, en particulier en ce qui concerne la qualité du service, les délais de livraison et la gestion des stocks. Bowersox et Closs (2019) ajoutent que la communication et la gestion des relations avec les prestataires sont des aspects cruciaux pour éviter les malentendus et les inefficacités. De plus, l'externalisation expose les entreprises à des risques liés à la cybersécurité, en particulier lorsqu'il s'agit du partage de données sensibles avec des tiers. La question de la sécurité des informations devient de plus en plus importante, car les cybermenaces sont de plus en plus fréquentes dans un environnement numérique globalisé (Wang & Wei, 2020).

Un autre défi majeur concerne l'impact environnemental de l'externalisation logistique. Harrison et al. (2021) soulignent que la gestion des émissions de CO₂ et la durabilité des pratiques logistiques doivent devenir des priorités pour les entreprises qui choisissent d'externaliser. L'optimisation des transports et des modes de livraison est désormais un critère essentiel, surtout dans un contexte de plus en plus tourné vers la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le respect des normes écologiques.

Pour les entreprises de demain, l'externalisation des activités logistiques devra donc être considérée comme un levier stratégique à long terme, qui s'intègre non seulement dans une logique de réduction des coûts, mais aussi dans une démarche plus globale d'innovation et de durabilité. L'enjeu principal sera de trouver un équilibre entre l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et la satisfaction des exigences environnementales et sociales (Harrison et al., 2021). Harland et al. (2019) concluent que la clé du succès réside dans une gestion proactive des partenariats externes, l'adoption de technologies numériques de plus en plus avancées, et la prise en compte des enjeux environnementaux et éthiques dans la gestion de la chaîne logistique.

2. Le processus d'externalisation des activités logistiques

En général, toutes les opérations logistiques pouvant être externalisées peuvent être divisées en trois catégories :

1. Logistique physique et livraison : stockage, emballage et flux physique des marchandises.

2. Logistique non physique (information) : services de gestion des opérations.

3. Logistique inverse : retours, réparations et consignes de retour.

Chaque entreprise doit décider du nombre et des activités particulières qu'elle souhaite externaliser. Cette décision repose sur la distinction entre activités principales et activités secondaires. Les activités non essentielles sont déterminées par l'activité de l'entreprise, la volatilité du marché et la spécialisation des ressources internes. Il s'agit principalement d'activités dans lesquelles une entreprise n'apporte pas de valeur ajoutée, car elles ne relèvent pas de son domaine d'activité ou de ses connaissances, et génèrent au contraire des risques tant au niveau des coûts que des processus structurels. Les activités principales sont celles qui déterminent le succès concurrentiel de l'entreprise et sont pertinentes car elles permettent d'obtenir une valeur élevée pour le client. C'est pourquoi les activités non essentielles ont tendance à être externalisées.

Dans le tableau 1, nous pouvons observer le résultat de l'étude réalisée depuis plus de vingt ans sur le pourcentage de recours à l'externalisation dans l'activité logistique. Il s'agit d'un échantillon réalisé par Capgemini Consulting dans différents secteurs (pharmacie, automobile, mode, alimentation, technologie, etc.) et auprès de différents prestataires logistiques, mis à jour en 2017.

Tableau 1 : Pourcentage d'externalisation des services logistiques 3PL

Services logistiques externalisés	Pourcentage
Transports nationaux	86%
Stockage	66%
Transport international	60%
Transport de marchandises	44%
Courtage en douane	42%
Planification et gestion des transports	36%
Cross-docking	34%
Audit et paiement de la facture de fret	32%
Gestion des stocks	24%
Gestion et exécution des commandes	24%

Logistique inverse	23%
Étiquetage, emballage, assemblage	22%
Services de conseil en chaîne d'approvisionnement par des prestataires logistiques tiers	19%
Services informatiques	17%
Gestion de flotte	15%
Logistique de service de pièces détachées	12%
SARL/4LP	10%
Service client	9%

Source : Langley et al., 2017, p. 12, tableau 1.

L'idée principale des services d'externalisation est que les ressources propres de l'entreprise n'ont pas besoin d'être utilisées pour effectuer des opérations logistiques. Les prestataires de services peuvent offrir une large gamme de services logistiques à des prix abordables, contribuant ainsi de manière significative au développement et à l'augmentation de la rentabilité des entreprises, ainsi qu'à la compétitivité des entreprises.

Les activités qui ne devraient pas être externalisées comprennent :

1. Activités principales qui apportent le plus grand bénéfice à l'entreprise.
 2. Activités dans lesquelles l'entreprise est spécialisée et dispose d'une bonne base de connaissances.
 3. Fonctions à fort impact sur le client, car dans le cas de l'externalisation, l'entreprise perd une partie du contrôle des retours des clients et n'a aucune possibilité de réagir rapidement.
 4. Activités inefficaces qui causent actuellement des difficultés opérationnelles à l'entreprise.
- Il est préférable de résoudre d'abord tous les problèmes en interne.
5. Activités nécessitant des connaissances spécialisées. Par exemple, l'entreprise peut disposer d'une technologie spécifique qui a été créée spécialement pour l'une de ses activités. De plus, cette technologie pourrait être la propriété de l'entreprise.

Dans tous les cas, il y a quelques questions importantes auxquelles une entreprise doit répondre une fois que la décision d'externaliser a été prise. Les principales questions portent dans un premier temps sur la stratégie actuelle de l'entreprise et sur les changements

stratégiques qu'elle attend. Il est très important de combiner et d'aligner la stratégie de l'entreprise avec la stratégie du fournisseur choisi, car des partenaires ayant des objectifs différents ne peuvent pas avoir de relations à long terme.

Avant de débiter une relation, il est également essentiel d'établir des limites en matière d'externalisation. Après cela, l'étape suivante importante est de choisir la méthode d'évaluation pour sélectionner un fournisseur et ainsi éviter les risques, tant dans le processus de sélection qu'ultérieurement, dans la réalisation de celui-ci.

Pour encourager et sécuriser le partenariat, il faudrait discuter à l'avance de tous les bonus pour atteindre les objectifs souhaités, ainsi que des pénalités pour la mauvaise performance des services contractuels. Il est essentiel d'établir un contrat contraignant définissant les honoraires des services et les KPI¹ sur la base desquels nous évaluerons le prestataire. Un plan d'urgence doit également être élaboré pour assurer la continuité opérationnelle dans tous les cas et toutes les situations.

Les KPI les plus courants qui devraient être inclus dans un contrat sont :

1. Production = Unités ou commandes de distribution déplacées par heure.
2. Productivité = Unités ou ordres de distribution par personne.
3. Coûts de distribution et de transport.
4. % OTD = Pourcentage d'unités livrées à temps.
5. % Fiabilité des stocks = Pourcentage de fiabilité des stocks.
6. % Incidents = Pourcentage d'incidents dans la livraison finale.
7. % Capacité de consolidation des expéditions.

La dernière question à considérer concerne le problème de la connexion entre les entreprises. Non seulement dans le domaine des données informatiques, mais aussi dans la relation entre la direction et l'administration des deux parties.

Le tableau 2 présente un résumé des risques et des opportunités lors de l'analyse de l'externalisation des services logistiques.

¹KPI = indicateurs clés de performance

Tableau 2 : Risques et opportunités liés à l'externalisation des services logistiques

Opportunités	Risques
• Réduction des coûts. Déléguer certains processus à un tiers entraînera une diminution significative des coûts d'inventaire, de transport, de stockage et de personnel. • Se concentrer sur les activités principales qui sont les plus vitales pour une entreprise. • Efficacité, flexibilité et productivité accrues. • Contrôle qualité interne. • Réduction des risques, puisque le personnel hautement qualifié du tiers sera responsable de tous les processus et de toutes les installations qui fournissent les services contractuels. • Utilisation proportionnée et variable des ressources • Réduction du besoin d'utiliser des technologies propriétaires et accès grâce aux innovations. • Élargissement des services à la clientèle, élargissement de la connaissance	• Économies non réalisées avec un potentiel d'augmentation des coûts. En général, la réduction des coûts est l'une des principales raisons de l'externalisation. Cela ne signifie pas pour autant que l'entreprise parvienne à optimiser le contrôle des coûts. • Les réductions de postes pour les propres employés peuvent entraîner des pertes de personnel hautement qualifié. • Embaucher ou sélectionner le mauvais partenaire. • Problèmes avec les fournisseurs (mauvaise performance ou mauvaises relations). • Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur ou captivité opérationnelle. • Clients insatisfaits en raison de la mauvaise performance du prestataire de services. Accès du fournisseur aux données confidentielles.

Source : élaboré par nous même.

3. Type de prestataires de services logistiques

L'externalisation logistique comprend cinq niveaux de fournisseurs : de 1PL à 5PL, qui sont décrits ci-dessous (Waters, 2014, pp. 158-162) :

-1PL gère la logistique interne. En général, les représentants de ce type sont de petites entreprises qui fournissent elles-mêmes tous les services en utilisant leurs propres ressources, installations et personnel ; Autrement dit, ils utilisent leurs propres ressources pour gérer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

-2PL fournit aux entreprises les fonctions de base nécessaires telles que le transport, la manutention et l'entreposage. Par exemple, embaucher un exploitant d'entrepôt comme sous-traitant pour l'exécution opérationnelle d'une tâche de logistique et de transport clairement définie. L'organisation et le suivi restent de la responsabilité du fabricant. La relation avec le fournisseur est uniquement basée sur les coûts et à court terme.

-3PL réalise l'ensemble du processus logistique et propose une variété d'activités spécialisées. Par exemple, des entreprises telles que DHL Supply Chain ou DB Schenker proposent une gestion complète de la chaîne d'approvisionnement depuis la réception des marchandises, tant locales qu'importées, jusqu'au stockage, au suivi des stocks ou à la distribution au client final, y compris la logistique inverse. Dans ces cas, le client fait appel au fournisseur pour optimiser, avec ses propres ressources ou celles sous-traitées, l'ensemble du flux logistique.

Les services de base offerts par un 3PL sont :

- Gestion du transport ou du fret (y compris la technologie, la comptabilité du fret et les services liés aux réclamations).
- Stockage.
- Gestion de la distribution.
- Consolidation de marchandises.

-4PL est une évolution du 3PL. Le principal avantage du 4PL est la possibilité d'agir au nom du client. Par exemple, Amazon est un fournisseur qui, en plus d'offrir des services 3PL, a la capacité d'intégrer pleinement l'activité de ses clients dans sa chaîne d'approvisionnement. De cette manière, elle inclut également la vente de ses produits et le suivi des résultats. Services offerts par un 4PL :

- Suivi, planification et optimisation des chaînes d'approvisionnement.
- Intégration de systèmes informatiques.
- Suivi des commandes au sein des chaînes d'approvisionnement.

- Optimisation du processus de livraison.
- Évaluation de gestion au sein des chaînes d'approvisionnement.
- Suivi de la qualité.

-5PL se développe actuellement en réponse à l'émergence du e-commerce. L'élément clé de 15PL est l'informatique et l'utilisation des TIC et de la BI3 comme valeur ajoutée.

Actuellement, les types de prestataires de services logistiques les plus populaires sont 3PL et 4PL. Le 4PL gère un réseau d'opérateurs 3PL et délègue ainsi l'exécution des fonctions logistiques aux opérateurs 3PL les mieux adaptés à chaque cas. Cela n'empêche pas un opérateur 3PL disposant de grandes infrastructures de proposer des services à valeur ajoutée en tirant parti de ses propres actifs et ainsi d'évoluer pour rivaliser en tant qu'opérateur 4PL.

Dans la pratique, il existe de nombreux cas où les frontières entre être un 3PL ou un 4PL sont plus floues. Les opérateurs 3PL ont dû rester compétitifs en proposant de plus en plus de services. Et parfois, ces services peuvent se chevaucher avec ce qu'offre un opérateur 4PL.

De manière générale, les entreprises qui externalisent une partie de leur logistique auprès d'un 3PL réalisent potentiellement des économies moyennes de :

- Augmentation de 6 % du taux de consolidation des commandes.
- Augmentation de 5 % de la précision de livraison.
- 9 % de réduction des coûts logistiques.
- 5 % de réduction des coûts d'inventaire.
- 15 % de réductions fixes sur la structure logistique.

Il convient de noter que même si l'externalisation apporte une valeur initiale, cela ne signifie pas qu'une entreprise peut cesser de prêter attention à la performance de sa propre logistique. Une surveillance étroite peut vous aider à collaborer avec les fournisseurs pour améliorer les performances d'une manière qui profite aux deux parties.

Un opérateur 4PL devrait être indépendant, car il ne dispose pas d'actifs physiques à monétiser (contrairement aux 3PL), et se concentrer sur l'obtention d'une efficacité maximale dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'opérateur 4PL gèrera un réseau d'opérateurs 3PL et pourra ainsi déléguer l'exécution des fonctions logistiques à ceux qui conviennent le mieux à chaque cas.

4. Cas de réussite et d'échec en matière d'externalisation logistique

Souvent, le succès ou l'échec du changement de modèle logistique dépend de la vision des priorités et, surtout, de leur intégration dans le plan d'affaires général de l'entreprise.

La priorité de Marjane était d'assurer la disponibilité de ses collections dans tous les magasins et dans des délais courts, sans rupture de stock et en gérant les excédents, notamment dans la région de Souss Massa.

Les besoins qui ont été générés pour atteindre l'objectif de l'entreprise étaient les suivants :

- Externaliser les activités de gestion logistique et de stockage ; De cette manière, une fonction a été spécialisée dans le but d'améliorer la productivité, de faire varier les coûts et d'avoir un meilleur contrôle sur le processus.
- Stockage des surplus saisonniers.
- Gestion et contrôle des excédents.
- Prestation de services de distribution physique sur l'ensemble du réseau de points de vente et de points de vente de la région Souss Massa.

Les résultats obtenus dans ce cas sont les suivants :

- Réduction de 15 % des coûts logistiques liés à la gestion des immobilisations et des ressources implicites d'une activité logistique propre.
- Stockage dans des centres logistiques Ait Melloul, en fonction de l'origine des expéditions, qu'elles proviennent ou non d'établissements de la province correspondante, avec l'impact ultérieur sur les coûts de transport et les délais de livraison aux magasins.
- Contrôle de la logistique inverse à partir des points de vente sur toutes les provinces.

Nous avons également des cas dans lesquels de petits détails ou peut-être une gestion hâtive conduisent à de mauvais résultats découlant de l'externalisation des services. Si l'externalisation est appliquée de manière incorrecte, il existe un risque d'échec, voire de mise en danger de l'existence même de l'entreprise.

Par exemple, sur instruction du directeur de l'entreprise, un fabricant de détail a complètement changé toutes ses activités logistiques vers un modèle d'externalisation. La raison invoquée pour justifier cette décision était le changement de mentalité des clients. Comme la plupart des clients demandaient des livraisons plus petites et plus fréquentes, ils pensaient en interne qu'ils n'avaient pas suffisamment d'expérience pour mettre en œuvre une organisation juste-à-temps et que, si elle était mal mise en œuvre, les coûts augmenteraient. La décision de trouver un tiers comme prestataire de ce service a été prise très rapidement, et l'entreprise a dû trouver des fournisseurs, signer le contrat, transférer l'activité et devenir opérationnelle en moins de

six mois. Peu de temps après la signature du contrat, les choses ont commencé à mal tourner car le fournisseur n'a pas répondu aux attentes. Les commandes étaient livrées très tard, certaines n'étaient même pas livrées du tout, et les stocks diminuaient rapidement.

L'impact généré a affecté à la fois les coûts logistiques et, surtout, les ventes de produits. Les clients ont été mécontents du mauvais niveau de service reçu et ont commencé à acheter auprès d'autres fournisseurs.

Dans ce cas, même si le contrat initialement signé avait prévu des pénalités en cas de non-respect des prestations contractées, l'application de ces pénalités ne compenserait jamais l'impact sur la « survie » de l'entreprise. Il est donc essentiel de traiter la migration d'un modèle logistique comme un projet avec toutes ses phases d'étude, de définition des processus, de plan pilote et de suivi des résultats. Et surtout, un plan d'urgence est nécessaire pour assurer le niveau de service attendu par les clients, quelle que soit notre situation interne.

Conclusion

L'externalisation logistique est une tendance consolidée à l'échelle mondiale qui attire les entreprises en raison de ses nombreux avantages et possibilités. Les principales raisons de l'externalisation sont la réduction des coûts et des risques, la possibilité de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, l'amélioration de la qualité et une plus grande efficacité, flexibilité et productivité.

Aujourd'hui, les entreprises peuvent choisir n'importe quel type de fournisseur, du plus simple au grand intégrateur qui fournit tous les services nécessaires en fonction des exigences spécifiées. Les types les plus populaires sont 3PL et 4PL. Le fournisseur 4PL agit comme un intégrateur de fournisseurs 3PL et, grâce à cela, 4PL et 3PL ne sont pas concurrents mais se complètent dans de nombreux cas. Le 3PL peut, par exemple, posséder des installations de transport et de stockage ; et le 4PL peut les utiliser pour générer les meilleures solutions pour les clients.

Il est également essentiel de sélectionner le bon fournisseur. Le processus de sélection comprend une évaluation de la réactivité du fournisseur, de sa gestion financière et de sa qualité, de sa réputation et de sa part de marché. Enfin, après avoir démarré une relation avec un fournisseur, il est important de maintenir une bonne connexion avec le partenaire. La communication, la confiance et un contrat signé jouent donc un rôle important.

Références bibliographiques

- Baumgartner, A., Belz, F., & Wiedmann, K. (2020). Logistics Outsourcing: Challenges and Benefits in the Digital Age. Springer.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2019). Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain. Pearson.
- Barthélemy J. (1999), Performance et compétences : Les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction. In : 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 26-28 Mai, Ecole Centrale Paris, 15p.
- BRANCH, A.E. (2009). Global Supply Chain Management and International Logistics. Royaume-Uni.
- Coyle, J. J., Novack, R. A., & Gibson, B. (2016). Transportation: A Global Supply Chain Perspective. Cengage Learning.
- CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics and supply chain management (5^e ed.). Financial Times/Pearson Education.
- CORDON, C.; HALD, K.S.; SEIFERT, R.W. (2012). Strategic supply chain management. Londres / Nueva York: Routledge.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
- Grönroos, C. (2017). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. Wiley.
- Gilley K. M. and Rasheed A. (2000), Making More by Doing Less : An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, Journal of Management, Vol.26, n°4, pp.763-790.
- Harrison, A., van Hoek, R., & Childerhouse, P. (2021). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. Pearson.
- Harland, C. M., Zheng, J., & Lamming, R. (2019). Outsourcing and Supply Chain Management. Routledge.
- Hsiao H.I., Kemp R.G.M., van der Vorst J.G.A.J., Omta S.W.F. (2010), A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance:
- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2015). Logistics and Supply Chain Management. McGraw-Hill.
- Mulligan, D., Lane, J., & O'Dwyer, M. (2018). The Outsourcing Dilemma: Managing Logistics in a Changing World. Journal of Business Logistics, 39(2), 73-85.
- Wang, S., & Wei, Y. (2020). Cybersecurity Risks in Supply Chains: Challenges and Solutions. Elsevier

LANGLEY, J. et al. (2017). 2017 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics

Outsourcing.

Capgemini Consulting.

Médan P. et Gratacap A. (2008), Logistique et Supply Chain Management « intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », Dunod, Paris, 287 p.

TROACĂ, V. A.; BODISLAV, D. A. (2012) « Outsourcing. The Concept ». Theoretical and Applied Economics. Vol. XIX, n.º 6 (571), págs. 51-58.

Teng J., Cheon M. J. et Grover V. (1995), "Decisions to outsource systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model", Decision Science, 26, pp. 75-103

WATERS, D. (2014). Global logistics. New directions in supply chain management (7.ª ed.). Royaume-Uni.