

## **Réussir l'opération d'externalisation logistique: analyse empirique des déterminants du succès**

### **Making a success of the outsourcing operation logistic: empirical analysis of the determinants of success**

**ELOMARI Ouafa**

Docteur en Gestion

Laboratoire de recherche LAREGMA

Faculté d'économie et de Gestion

Université Hassan 1er-Settat-Maroc

**oelomari@gmail.com**

**MEZIOUNI Basma**

Docteur en économie

Laboratoire de recherche LAREGMA

Faculté d'économie et de Gestion

Université Hassan 1er-Settat-Maroc

**basma.meziouni@gmail.com**

**Date de soumission :** 17/09/2021

**Date d'acceptation :** 29/10/2021

**Pour citer cet article :**

ELOMARI. O & MEZIOUNI. B (2021) «Réussir l'opération d'externalisation logistique: analyse empirique des déterminants du succès», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4» pp : 915 - 943

## Résumé

Multiplés et diversifiés sont les atouts qu'offre l'externalisation des activités logistiques et ce au niveau financier, organisationnel et opérationnel. Toutefois, il n'en est pas moins vrai qu'elle en cache des risques non négligeables que les entreprises doivent prendre en considération avant de prendre leur décision. En effet, cette prise de décision engendre de nombreuses modifications organisationnelles et structurelles durables pour la firme qui l'entreprend, et même si la reprise de l'activité est toujours réalisable mais cela engendre des « coûts de réintégration » très élevés qui devront être supportés par l'entreprise. Ceci implique de mener des études approfondies sur la convenance de cette pratique ainsi que les conditions de sa réussite avant de prendre cette décision afin d'avoir un retour sur investissement satisfaisant. Dans cette optique, afin de guider les entreprises dans ce processus l'externalisation, nous avons essayé à travers cet article de relever les déterminants impactant le succès et la performance des opérations d'externalisation des activités logistiques des grandes entreprises agroalimentaires de la région Casablanca-Settat en s'inspirant de la théorie des coûts de transaction et des ressources et de d'autres études empiriques.

**Mots clés :** Performance d'externalisation logistique; gestion de la relation avec le prestataire; risques contractuels ; coût de transaction ; décision d'externalisation.

## Abstract

Outsourcing of logistics activities offers many advantages at the financial, organizational and operational levels. However, it is no less true that it conceals significant risks that companies must take into consideration before making their decision. Indeed, this decision generates many lasting organizational and structural changes for the company that undertakes it, and even if the resumption of the activity is always feasible, it generates very high "reintegration costs" that will have to be borne by the company. This implies conducting in-depth studies on the suitability of this practice as well as the conditions for its success before making this decision in order to have a satisfactory return on investment. In this perspective, in order to guide companies in this outsourcing process, we have tried through this article to identify the determinants impacting the success and performance of outsourcing operations of logistics activities of large agribusinesses in the Casablanca-Settat region by drawing on the theory of transaction costs and resources and other empirical studies.

**Keywords:** Logistics outsourcing performance; management of the relationship with the service provider; contractual risks; transaction cost; outsourcing decision.

## Introduction

Face à la complexité de l'environnement et dans un contexte de politiques de réduction de coûts et de rationalisation, nombreuses entreprises commencèrent à confier à des prestataires spécialisés tout ou une partie de leur fonction dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée prédéfinis.

Au cours des années quatre-vingt-dix, l'externalisation logistique a connu un essor remarquable. Aujourd'hui, elle est devenue un élément important de la stratégie concurrentielle des entreprises. Les raisons de recours aux prestataires logistiques externes peuvent être économiques (économie et maîtrise des coûts), stratégiques (recentrage sur le cœur de métier) ou bien organisationnelles (allègement de la structure et gain de flexibilité) (Elomari & Mahzoum, 2020).

Notre étude s'est focalisée sur l'étude du secteur agroalimentaire et plus précisément l'industrie agroalimentaire car c'est l'un des secteurs stratégiques au Maroc. Il représente 4 % du PIB national, 30 % du PIB industriel et 25 % des emplois industriels du pays et il joue aussi un rôle dans le renforcement de la sécurité alimentaire nationale (Hallaouy, 2016). Ce secteur malgré ses atouts, il connaît un nombre considérable de faiblesses qui sont généralement de nature logistique.

L'industrie agroalimentaire est l'un des secteurs qui doit bien maîtriser sa chaîne logistique puisque la plupart de ses produits sont sensibles et nécessitent une sécurité sanitaire très élevée et dont la gestion logistique est particulière et assez complexe à cause de la multiplicité des intervenants dans les circuits de distribution. Par conséquent, l'externalisation logistique peut représenter un remède à ces problèmes pour le développement et la prospérité du dit secteur. Loin d'être un processus aisé et facile, l'externalisation des activités logistiques requiert une bonne préparation et une démarche structurée et bien réfléchie permettant d'évaluer sa faisabilité. Un projet d'externalisation mal préparé ou prématuré risque de s'avérer périlleux pour l'entreprise et pour son prestataire logistique (AMDL, 2016). Un projet d'externalisation peut même échouer s'il n'y a pas un mode de management ou de gestion adapté.

La décision de confier une activité à un prestataire doit être prise après une évaluation de la stratégie de faire ou de faire-faire. Cette décision d'externalisation engendre de nombreuses mutations organisationnelles et structurelles parfois durables pour la firme qui l'entrepr

(Arif, 2016). Même si la reprise de l'activité est toujours réalisable, des « coûts de réintégration » très élevés devront être supportés par l'entreprise (Boissinot, 2008).

Or, l'entreprise peut subir des risques dans toutes les phases du processus d'externalisation : Depuis la prise de décision jusqu'à la fin du contrat. L'entreprise doit donc faire face aux risques en prenant des mesures et des mécanismes appropriés afin de réussir l'opération d'externalisation. Dans cette optique, nous visons à travers cet article de répondre au questionnement général suivant : **Comment peut-on réussir l'opération d'externalisation logistique ?**

Donc, afin d'aider les entreprises à profiter des bénéfices attendus de l'externalisation, nous voulons à travers cet article relever les déterminants impactant le succès et la performance des opérations d'externalisation des grandes entreprises agroalimentaires de la région Casablanca-Settat en s'inspirant de la théorie des coûts de transaction et des ressources et de d'autres études empiriques. Notre article est divisé en quatre sections, la première section nous donnera un aperçu général sur l'externalisation logistique et se consacrera à la présentation des théories et des études empiriques traitant le même sujet. La deuxième section présentera les hypothèses de notre recherche. La troisième portera sur la méthodologie adoptée et la dernière section se focalisera sur l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Aperçu général sur l'externalisation logistique**

L'externalisation des activités logistiques est devenue de plus en plus un élément prépondérant de la stratégie concurrentielle des entreprises. Elle peut être définie comme étant le fait de « *confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec un transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance* » (Ivanaj & Masson-Franzil, 2006).

Les raisons de recourir aux prestataires logistiques externes pouvaient être économiques (économie et maîtrise des coûts), stratégiques (recentrage sur le cœur de métier) ou bien organisationnelles (allègement de la structure et gain de flexibilité). Au-delà des avantages remarquables que génère l'externalisation au niveau stratégique, financier, organisationnel et opérationnel, on trouve qu'elle cache toutefois des risques non négligeables, ces risques varient et évoluent d'une phase à l'autre (Elomari & Mahzoum, 2020). La liste des risques de

l'externalisation est longue. Il nous semble toutefois qu'elle peut être ramenée à quatre risques principaux :

**a. La sous-performance :** On parle de sous-performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat. Une telle situation peut être très dommageable pour le client (Barthélemy, 2007).

**b. L'opportunisme :** Ce comportement peut se manifester par une baisse de la qualité des prestations, refus d'appliquer de nouvelles technologies, retards d'exécution, hausses de prix non prévues (Elomari & Mahzoum, 2020).

**c. La dépendance envers le prestataire :** L'entreprise qui externalise peut devenir dépendante du fournisseur, surtout pour les activités les plus sensibles comme la logistique ou bien l'informatique et qui conduit l'entreprise à ne plus disposer des connaissances et de l'expertise nécessaires pour comprendre, analyser et contrôler les activités du prestataire (Bellaaj, 2009).

**d. La perte du savoir-faire et des compétences :** La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provient essentiellement du transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. La réussite d'une opération d'externalisation exige de conserver en interne un niveau de compétences suffisant afin que l'entreprise puisse faire le suivi de ses activités externalisées et s'assurer que le prestataire remplit bien les exigences contractuelles. A plus long terme, la réinternalisation d'une activité externalisée, voire un simple changement de prestataire, devient des manœuvres très complexes lorsque l'on ne dispose plus de compétences en interne (Elomari & Mahzoum, 2020).

## 1.2. Les théories traitant les déterminants du succès de l'opération d'externalisation

Pour identifier les déterminants du succès d'une opération d'externalisation, une étude approfondie de la littérature nous a permis de découvrir deux grands outils théoriques qui permettent d'aborder cette problématique : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. La première est basée sur les sciences économiques, et la deuxième sur la gestion stratégique (Elomari & Mahzoum, 2020).

La théorie des coûts de transaction est centrée autour de l'idée d'efficience : on externalise pour baisser les coûts par rapport à ceux des services internes, sous réserve que les risques contractuels (spécificité des actifs, incertitude et fréquence) soient suffisamment faibles (Barthélemy, 1999). Par contre, la théorie des ressources suggère que les entreprises ont

intérêt à investir sur leur « cœur de métier » et à externaliser les activités qui n'en font pas partie car le « cœur de métier » fonde l'avantage concurrentiel des entreprises (Elomari & Mahzoum, 2020).

Contrairement à la théorie des coûts de transaction, on peut noter que la théorie de la ressource ne se focalise pas uniquement, lors de choix de l'externalisation, sur la réduction des coûts de transaction. Elle raisonne en termes de création de valeur au niveau de l'ensemble de l'entreprise, entendue comme un portefeuille de ressources et de compétences. La théorie fondée sur les ressources souligne que l'organisation doit bien consacrer ses ressources disponibles dans les activités qui constituent son avantage concurrentiel (Barthélemy, 2004a). L'externalisation d'activités proches du « cœur de métier » est peu conseillée pour deux raisons étroitement liées entre elles. D'une part, plus une activité est proche du « cœur de métier » d'une entreprise, plus il sera difficile de trouver un prestataire susceptible de la réaliser correctement. D'autre part, plus une activité est proche du « cœur de métier », plus le risque de « standardisation des actifs » se pose avec acuité. Pour bénéficier des économies d'échelle significatives, les prestataires sont souvent contraints de mutualiser les ressources transférées par leurs clients. Si l'utilisation de ressources « standard » est bénéfique pour les prestataires, elle pénalise les clients qui ont externalisé des activités proches de leur « cœur de métier » (Barthélemy, 2004b).

D'où, on peut déduire que le niveau des risques contractuels et le degré de proximité d'une activité externalisée avec le « cœur de métier » de l'entreprise externalisatrice conditionnent la décision d'externalisation (Elomari & Mahzoum, 2020).

Savoir déterminer si une activité peut être externalisée n'est que la première condition du succès d'une opération d'externalisation ; La seconde condition – tout aussi importante – est de bien savoir gérer la relation avec le prestataire. Si la théorie de la ressource est totalement muette sur ce thème, la théorie des coûts de transaction apporte un véritable éclairage (Barthélemy, 2004a). Selon cette dernière, le succès d'une opération d'externalisation repose sur l'adéquation entre le niveau des risques contractuels et le type de contrat utilisé. Plus la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence sont élevées, plus il est nécessaire d'utiliser une forme contractuelle évoluée. Mais au-delà d'un certain seuil de risques le développement des normes relationnelles devient nécessaire pour pallier aux éventuels risques (Elomari & Mahzoum, 2020). Ainsi, on peut déduire que la qualité contractuelle et la qualité relationnelle sont parmi les déterminants du succès de l'opération d'externalisation.

### **1.3. Focus sur les différentes études empiriques explicatives des facteurs impactant la performance de l'externalisation**

Notre objectif de recherche est d'évaluer l'impact de plusieurs déterminants sur la performance des opérations d'externalisation. Selon notre recherche, quelques articles ont abordé cette problématique (Elomari & Mahzoum, 2020). Parmi eux :

#### **1.3.1. Etude de Gilley et Rasheed (2000)**

Cette étude est basée sur l'évaluation de l'influence de l'externalisation des activités périphériques et proches au « cœur de métier » sur la performance globale de l'entreprise. Ces auteurs ont constaté que l'externalisation des activités périphériques et des activités proches du « cœur de métier » n'ont pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise. L'enquête de cette étude s'est faite à l'aide d'un questionnaire destiné aux grandes entreprises manufacturières Américaines de secteurs différents (agroalimentaire, chimique et parachimique, textile et autre) qui ont externalisé soit des activités liées à la fabrication soit liées aux services. Ces auteurs ont utilisé une variable de contrôle à savoir les performances passées et deux variables modératrices à savoir la stratégie de l'entreprise et le dynamisme environnemental et dix indicateurs pour mesurer la performance : (1) Rendement des actifs ; (2) Retour sur ventes (3) Performance financière globale ;(4) Dépenses de R&D ; (5) Innovations de procédé ; (6) Innovations de produits ; (7) Croissance / stabilité de l'emploi ; (8) Moral des employés ; (9) Relations clients ; (10) Relations avec les fournisseurs.

#### **1.3.2. Etude de Lee et Kim (1999)**

L'étude de Lee et Kim (1999) a examiné l'impact de la qualité du partenariat sur le succès de l'externalisation. Ces auteurs ont ciblé trente-six organisations de différents types et tailles en Corée qui ont externalisé leur système d'information (SI) et afin d'étudier l'effet de la qualité du partenariat sur le succès de l'externalisation, ils ont interrogé le personnel du projet d'externalisation à propos de la qualité du partenariat et des représentants internes des SI pour évaluer le succès de l'externalisation qu'ils ont mesuré par deux variables : la satisfaction de l'entreprise et la satisfaction des utilisateurs finaux de SI. Les entretiens ont été semi-structurés et détaillés. A travers cette étude, Lee et Kim ont confirmé que la qualité du partenariat s'influence par plusieurs variables, notamment la participation, la qualité de la communication, le partage d'informations, l'âge de la relation, la dépendance mutuelle et le soutien de la direction. Ils ont constaté que la confiance, la compréhension des affaires, le

partage des avantages et des risques et l'engagement (les indicateurs qui sont utilisés pour mesurer la qualité du partenariat) ont un effet significatif sur le succès de l'externalisation.

### **1.3.3. Etude de Barthélemy (2004b)**

Barthélemy (2004b) a étudié l'impact de ces quatre déterminants : (1) proximité avec le « cœur de métier » ; (2) incertitude ; (3) qualité contractuelle et (4) qualité relationnelle sur la performance de l'opération d'externalisation. Afin de repérer les entreprises qui avaient déjà réalisé une ou plusieurs opérations d'externalisation, Barthélemy a eu recours à des bases de données en ligne. Il a choisi comme population l'ensemble des entreprises ayant une opération d'externalisation critique et de grande ampleur au courant des années 1990. La base de données de cet auteur a couvert à la fois plusieurs activités, plusieurs pays et plusieurs secteurs. Elle a comporté 82 questionnaires exploitables. Les questionnaires ont été remplis par les managers en charge des activités externalisées. Barthélemy a utilisé trois variables binaires de contrôle: (1) le type d'activité externalisée (i.e. informatique vs. autre activité), (2) le secteur d'activité (i.e. secteur des services vs. secteur manufacturier) et (3) l'origine géographique de l'opération d'externalisation (i.e. Europe vs. Amérique du Nord).

L'auteur a confirmé après son analyse que l'externalisation des activités proches du « cœur de métier » a un impact négatif sur la performance d'une opération d'externalisation, tandis que la qualité contractuelle et la qualité relationnelle ont un impact positif sur la performance d'une opération d'externalisation. Par contre l'incertitude n'a d'impact significatif sur la performance de l'opération d'externalisation. Pour les variables de contrôle, Barthélemy trouve qu'ils n'ont pas d'effet sur la performance d'externalisation (Elomari & Mahzoum, 2020).

## **2. Formulation des hypothèses de recherche**

L'analyse théorique a suggéré que le succès d'une opération d'externalisation repose sur un bon choix des activités externalisées et sur une bonne gestion de la relation avec le prestataire. Le choix des activités externalisées repose sur l'étude du niveau des risques contractuels et le degré de proximité de l'activité concernée par l'externalisation au « cœur du métier » de l'entreprise. De plus, une bonne gestion de la relation avec le prestataire se focalise avant tout sur la rédaction d'un contrat adapté au niveau des risques contractuels (Barthélemy, 2004a). Cette analyse théorique nous a conduits à tenter de répondre au questionnement général suivant:

## **Le choix des activités externalisées et le niveau de qualité de gestion de la relation avec le prestataire peuvent-ils porter atteinte et impacter la performance d'une opération d'externalisation logistique?**

Dans l'espoir d'apporter une réponse à cette question assez délicate, quatre hypothèses ont été formulées à la lumière des études théoriques et empiriques sur ce sujet à savoir:

H1 : Plus les activités externalisées sont proches du « cœur de métier » d'une entreprise, moins la performance de l'externalisation serait positive.

H2 : Plus l'incertitude entourant les activités externalisées est élevée, moins la performance de l'externalisation serait positive.

H3 : Plus la qualité contractuelle est élevée, plus la performance de l'externalisation serait positive.

H4 : Plus la qualité de la relation est élevée, plus la performance de l'externalisation serait positive.

Nous avons visé à travers ces hypothèses d'analyser l'impact des principales caractéristiques des activités externalisées (i.e. proximité au « cœur du métier » et incertitude) et de la gestion du prestataire (i.e. qualité contractuelle et qualité relationnelle) sur la performance des opérations d'externalisation des grandes entreprises agroalimentaires de la région Casablanca-Settat (Elomari, 2021).

### **3. Méthodologie de la recherche**

Concernant la méthodologie adoptée, le présent travail s'inscrit dans un paradigme épistémologique positiviste en recourant à une démarche hypothético-déductive qui consiste à tester les hypothèses déduites de la littérature de façon empirique.

La collecte des données empiriques s'est faite à partir de la méthode de recherche quantitative à travers une enquête par questionnaire qui s'opère sur une méthode de recensement. La méthode de recensement est parmi les méthodes les plus coûteuses et les plus longues en termes de préparation, de traitement et d'analyse des données. Mais vu que la taille de notre population n'est pas assez grande (79 entreprises agroalimentaires) et vu que nous avons choisi un mode d'administration du questionnaire moins coûteux et assez court (via le courrier électronique), tous ces avantages nous ont encouragé à adopter cette méthode d'enquête. Le lancement du questionnaire dans cette recherche s'est fait à partir du mois de

Janvier 2020 jusqu'à début de mois Mars 2020. Pendant cette période, environ 75 courriers électroniques ont été expédiés aux entreprises concernées, nous avons réussi à recevoir 44 réponses (soit un taux de réponse de 59%).

L'enquête s'est concentrée sur la région Casablanca-Settat puisqu'elle s'accapare de 51% des investissements en industrie agroalimentaire et contribue à 45% de la production agro-industrielle nationale. De plus, cette région arrive en tête des régions en termes de nombre des prestataires logistiques d'où le choix de cette région. Nous signalons aussi que notre étude a ciblé les entreprises manufacturières de grande taille de la région Casablanca-Settat et ne couvre pas les petites entreprises manufacturières. Nous avons voulu par ce choix effectuer une étude des facteurs qui impactent la performance de l'externalisation des grandes entreprises.

Il est raisonnable que l'effet des déterminants de l'externalisation sur la performance d'une opération d'externalisation est différent pour les petites que pour les grandes entreprises, cela est dû aux caractéristiques variées de ces deux types d'entreprises. Les grandes entreprises peuvent davantage externaliser différentes activités que les petites, étant donné que leurs bases de compétence sont très différentes. Aussi, les grandes entreprises se caractérisent par la complexité de leur organisation, de leurs environnements multiples, de leurs nombreux domaines d'activités stratégiques et de leurs marchés internationaux. Cette complexité peut rendre les caractéristiques de choix de l'activité externalisée et de la gestion de la relation avec les prestataires assez différentes par rapport aux petites entreprises.

Pour l'analyse des données d'enquête, nous avons recouru à l'analyse statistique univariée, bivariée et multivariée explicative à savoir la régression linéaire qui nous a permis de tester les hypothèses de notre problématique et de détecter les différents facteurs qui impactent la performance d'une opération d'externalisation (Elomari, 2021).

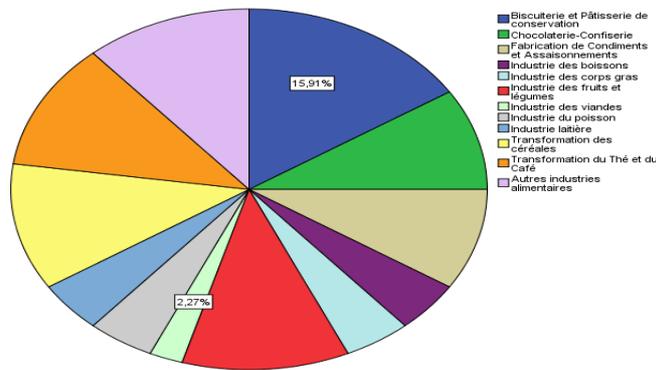
#### **4. Analyse et discussion des résultats obtenus**

##### **4.1. Caractéristiques relevées de la population étudiée**

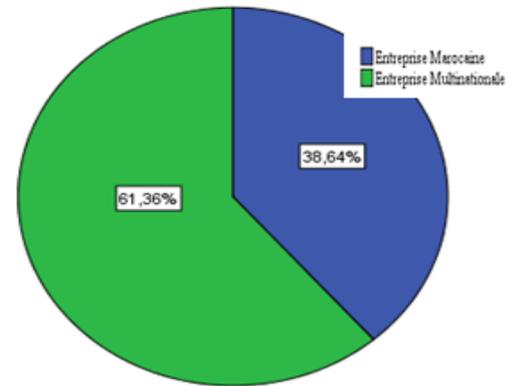
Avant de citer les principaux résultats qui répondent à notre problématique, il apparaît nécessaire de vous donner une idée sur la population enquêtée. Le traitement univarié des données de notre étude empirique nous a conduits à remarquer que, parmi les 44 entreprises enquêtées, près de 61% sont des multinationales provenant de différents secteurs d'activité (graphique 2), le secteur le plus fréquent provient de l'industrie de biscuiterie et pâtisserie de

conservation avec un taux près de 16% et le moins fréquent fait partie de l'industrie des viandes avec un taux de 2% (graphique 1).

**Graphique 1: les différents secteurs d'activités de notre population**



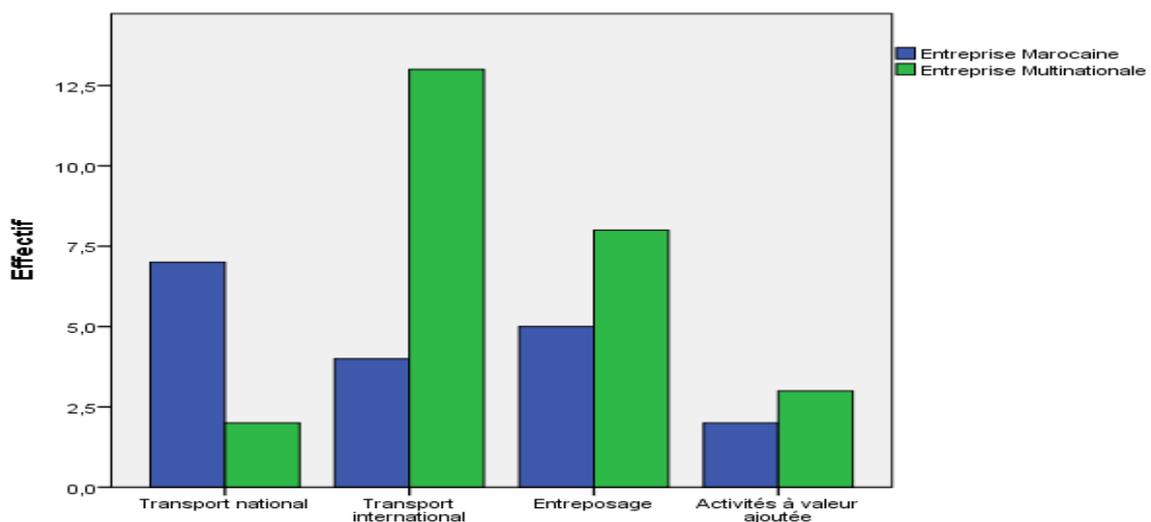
**Graphique 2: répartition de la population d'étude selon la nationalité des entreprises**



Source : (Elomari, 2021)

La présence des multinationales est marquée plus dans l'activité du transport international, suivie par l'activité d'entreposage et par les activités à valeur ajoutée avec une légère hausse par rapport aux entreprises nationales. Tandis que ces dernières ont plus tendance à externaliser les activités liées au transport national (graphique 3).

**Graphique 3: Répartition des activités externalisées selon la nationalité des firmes**

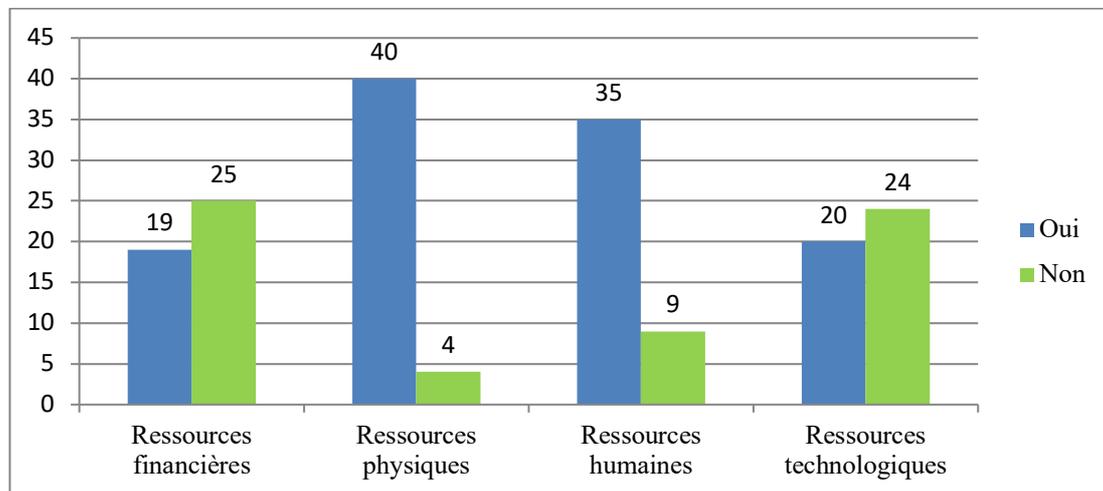


Source : (Elomari, 2021)

On a constaté d'après notre analyse que la majorité des entreprises interrogées ont déclaré qu'avant l'externalisation, elles avaient des faiblesses au niveau des ressources humaines et

physiques. Le graphique 4 présente explicitement la répartition des ressources des entreprises en fonction de leur faiblesse comparative avec les concurrents.

**Graphique 4 :** Répartition des ressources selon leurs faiblesses par rapport aux concurrents



Source : (Elomari, 2021)

Afin de tester les hypothèses de notre problématique, nous avons suivi ces étapes qui se répartissent comme suit :

- 1- Analyse de la fiabilité des échelles de mesure et analyse factorielle
- 2- Application de la méthode de régression simple pour tester nos hypothèses.
- 3- Application de la méthode de régression multiple pour valider notre modèle théorique.

#### **4.2. Analyse des déterminants de la performance des opérations d'externalisation: validation du modèle théorique**

##### **4.2.1. Analyse factorielle et examen de la fiabilité des échelles**

###### **❖ Proximité de l'activité au « cœur de métier »**

L'échelle que nous avons utilisé pour évaluer la «proximité au cœur de métier» se compose de 4 items, mesurés sur l'échelle de Likert, allant du pas du tout d'accord (1) au tout à fait d'accord (5) (tableau 1).

**Tableau 1:** Statistiques de fiabilité de l'échelle et d'analyse factorielle de la variable « Proximité au cœur de métier »

Proximité de l'activité au « cœur de métier »				
Items	Qualité représentation	Contributions factorielles	$\alpha$ sans item	$\alpha$ de l'échelle
Activité cruciale pour la performance de l'entreprise	0,553	0,895	0,639	0,704
Activité créant des avantages compétitifs actuels et potentiels	0,801	0,843	0,487	
Activité permettant un contact direct avec le client	0,136	0,743	0,786	
Activité contribuant à la rentabilité de l'entreprise	0,711	0,369	0,574	
Valeur propre de la composante principale	2,2			KMO= 0,668
Test de Bartlett	Significatif			Inférieur au seuil de 0,05
Variance expliquée (%)	55%			N=44

Source : (Elomari, 2021)

#### ❖ Incertitude liée à l'activité

L'échelle que nous avons utilisée pour évaluer « l'incertitude liée à l'activité » se compose de 4 items, mesurés sur l'échelle de Likert, allant du pas du tout d'accord (1) au tout à fait d'accord (5) (tableau 2).

**Tableau 2:** Statistiques de fiabilité de l'échelle et d'analyse factorielle de la variable « Incertitude liée à l'activité »

Incertitude				
Items	Qualité représentation	Contributions factorielles	$\alpha$ sans item	$\alpha$ de l'échelle
les besoins en termes de volume d'activité	0,676	0,938	0,924	0,910
les besoins en termes de niveau de performance	0,766	0,938	0,896	
les besoins en termes de niveau de technologies	0,880	0,875	0,851	
les besoins en termes de niveau de qualification du personnel	0,880	0,822	0,860	
Valeur propre de la composante principale	3,202			KMO= 0,750
Test de Bartlett	Significatif			Inférieur au seuil de 0,05
Variance expliquée (%)	80,05%			N=44

Source : (Elomari, 2021)

### ❖ Qualité contractuelle

L'échelle que nous avons utilisé pour évaluer la « Qualité contractuelle » se compose de 3 items, mesurés sur l'échelle de Likert, allant du pas du tout d'accord (1) au tout à fait d'accord (5) (tableau 3).

**Tableau 3:** Statistiques de fiabilité de l'échelle et d'analyse factorielle de la variable « Qualité contractuelle »

Qualité contractuelle				
Items	Qualité représentation	Contributions factorielles	$\alpha$ sans item	$\alpha$ de l'échelle
Contrat définissant précisément la prestation	0,464	0,946	0,946	0,824
Contrat le plus complet possible	0,894	0,935	0,576	
Contrat ne laissant pas une part importante à l'interprétation	0,875	0,681	0,577	
Valeur propre de la composante principale	2,233			KMO= 0,598
Test de Bartlett	Significatif			Inférieur au seuil de 0,05
Variance expliquée (%)	74,44%			N=44

Source : (Elomari, 2021)

### ❖ Qualité relationnelle

L'échelle que nous avons utilisé pour évaluer la « qualité relationnelle » comprend 4 items, mesurés par l'échelle de Likert, allant du pas du tout d'accord (1) au tout à fait d'accord (5). (tableau 4).

**Tableau 4 :** Statistiques de fiabilité de l'échelle et d'analyse factorielle de la variable « Qualité relationnelle »

Qualité relationnelle				
Items	Qualité représentation	Contributions factorielles	$\alpha$ sans item	$\alpha$ de l'échelle
Sentiment de confiance entre les partenaires	0,866	0,931	0,875	0,918
Attitude coopérative des deux partenaires	0,838	0,915	0,885	
Echange d'informations fréquents	0,643	0,802	0,937	
Comportement "correct" des partenaires	0,878	0,937	0,870	
Valeur propre de la composante principale	3,225			KMO= 0,802
Test de Bartlett	Significatif			Inférieur au seuil de 0,05
Variance expliquée (%)	80,625%			N=44

Source : (Elomari, 2021)

### ❖ Performance d'une opération d'externalisation

L'échelle que nous avons utilisée pour évaluer notre variable dépendante se compose de 10 items, mesurés sur l'échelle de Likert, allant de l'Objectif non atteint (1) à l'Objectif dépassé (5) (tableau 5).

**Tableau 5:** Statistiques de fiabilité de l'échelle et d'analyse factorielle de la variable « Performance d'une opération d'externalisation »

Performance d'une opération d'externalisation				
Items	Qualité représentation	Contributions factorielles	$\alpha$ sans item	$\alpha$ de l'échelle
Réduction des coûts	0,906	0,952	0,947	0,957
Amélioration de la flexibilisation des dépenses	0,844	0,919	0,952	
Amélioration du contrôle des dépenses	0,625	0,790	0,957	
Amélioration de la qualité de la prestation	0,916	0,957	0,947	
Augmentation de la productivité des ressources	0,929	0,964	0,946	
Amélioration de la gestion du personnel	0,644	0,802	0,954	
Accès à des compétences non disponibles en interne	0,874	0,935	0,948	
Accès à du personnel mieux formé qu'en interne	0,832	0,912	0,949	
Réallocation des ressources vers le métier principal de l'entreprise	0,686	0,828	0,954	
Accélération des opérations de reengineering	0,339	0,582	0,967	
Valeur propre de la composante principale	7,595			KMO= 0,873
Test de Bartlett	Significatif			Inférieur au seuil de 0,05
Variance expliquée (%)	76%			N=44

Source : (Elomari, 2021)

#### 4.2.2. Vérification des hypothèses de la recherche

##### ❖ Hypothèse 1

Nous souhaitons d'après cette hypothèse de vérifier l'impact de la variable « Proximité au cœur du métier de l'entreprise » sur la performance d'une opération d'externalisation.

Il faut, au préalable, prendre une décision sur l'hypothèse nulle à l'effet qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. Pour adopter cette décision, il faut interpréter les résultats du tableau ANOVA (tableau 6).

**Tableau 6:** Évaluation de la pertinence du modèle 1 de régression

		ANOVA				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,492	1	9,492	11,898	,001 <sup>b</sup>
	de Student	33,508	42	,798		
	Total	43,000	43			

Source : (Elomari, 2021)

Ce tableau d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) ou non. Selon ces résultats, on peut dire que la régression est significative (sig < 0,05). Dans ce cas, nous devons rejeter l'hypothèse nulle formulée plus haut. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau 7 « récapitulatif du modèle » permet de déterminer la contribution de chaque variable. Ce tableau indique le R<sup>2</sup> (colonne R-deux) qui s'élève à 22,1%. Nous pouvons donc dire que le facteur « Proximité » peut expliquer près de 22,1 % de la variation de la performance d'une opération d'externalisation.

**Tableau 7:** Récapitulatif du modèle1 de régression

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,470	,221	,202	,89319639	1,453

Source : (Elomari, 2021)

**Tableau 8:** Les paramètres du modèle1 et leur degré de signification

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	-5,353E-17	,135		,000	1,000	-,272	,272
Proximité au cœur de métier	-,470	,136	-,470	-3,449	,001	-,745	-,195

Source : (Elomari, 2021)

Le tableau 8 ci-dessus nous donne les paramètres de l'équation du modèle de régression. Il est alors possible de construire la droite de régression à l'aide des coefficients B (Beta) non standardisés. Cette approche nous permet de déterminer laquelle ou lesquelles des variables indépendantes contribue(nt) significativement au modèle en question. En effet, nous constatons que le seul coefficient de la variable explicative « Proximité au cœur de métier » est significatif ( $\text{sig} < 0,05$ ) à la différence de celui de la constante. Cela veut dire que la variable "Proximité" contribue significativement à prédire la performance d'une opération d'externalisation.

A partir du signe du coefficient standardisé, nous pouvons dire que le facteur Proximité a un impact négatif sur la performance d'une opération d'externalisation. Autrement dit, plus les activités externalisées sont proches du « cœur de métier » d'une entreprise, moins la performance de l'externalisation sera positive. Donc, l'hypothèse H1 est bien confirmée.

### ❖ Hypothèse 2

Pour cette deuxième hypothèse, nous vérifions l'impact de la variable « Incertitude » (Incertitude liée à l'activité) sur la variable dépendante de notre modèle. Pour commencer, nous évaluons la qualité générale du modèle en s'assurant que notre variable introduite contribue à améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final (tableau 9).

**Tableau 9:** Évaluation de la pertinence du modèle 2 de régression

		ANOVA				
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,812	1	5,812	6,564	,014 <sup>b</sup>
	de Student	37,188	42	,885		
	Total	43,000	43			

**Source :** (Elomari, 2021)

Pour tester cela, nous procédons au test de la valeur F qui s'élève dans ce cas à une valeur de 6,564 et qui est significative au seuil de 95%. Nous devons rejeter donc l'hypothèse nulle pour laquelle il n'y a pas de relation linéaire entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Nous parvenons à conclure, en fin du compte, que le modèle est globalement significatif, le tableau « récapitulatif du modèle » peut déterminer la contribution de la variable Incertitude. Ce tableau 10 que  $R^2$  est de presque 13,5%. Nous pouvons donc dire que le facteur de

l'incertitude peut expliquer près de 13,5% de la variation de la performance d'une opération d'externalisation.

**Tableau 10:** Récapitulatif du modèle 2 de régression

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,368 <sup>a</sup>	,135	,115	,94097475	1,594

**Source :** (Elomari, 2021)

Nous constatons également qu'il n'y a pas de problème d'autocorrélation des erreurs car le test de Durbin-Watson a une valeur de 1,6 qu'elle est supérieure à 1 et éloignée de 3.

**Tableau 11:** Les paramètres du modèle 2 et leur degré de signification

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Intervalle de confiance à 95,0%	
	B	Erreur standard	Bêta	t		Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	-3,709E-17	,142		,000	1,000	-,286	,286
Incertitude liée à l'activité	-,368	,143	-,368	-2,562	,014	-,657	-,078

**Source :** (Elomari, 2021)

Nous pouvons construire la droite de régression à partir des estimations des paramètres B (Beta) non standardisés. Nous remarquons donc que le seul coefficient de la variable explicative « Incertitude » qui est significatif au seuil de 95 %, alors que le coefficient de la constante reste non significatif. La variable « Incertitude » est celle qui contribue au fait que le modèle global apporte une amélioration significative de l'explication de la variabilité de la performance d'une activité d'externalisation.

A partir du signe du coefficient standardisé (tableau 11), nous pouvons dire que la variable explicative « Incertitude » a un impact négatif sur la performance d'une opération d'externalisation. Autrement dit, plus l'incertitude entourant les activités externalisées est élevée, moins la performance de l'externalisation sera positive. Donc, l'hypothèse H2 est bien confirmée.

❖ **Hypothèse 3**

Concernant cette troisième hypothèse, nous souhaitons vérifier l'impact de la variable « Qualité contractuelle » sur la performance d'une opération d'externalisation.

**Tableau 12:** Évaluation de la pertinence du modèle 3 de régression

		ANOVA				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,716	1	8,716	10,678	,002 <sup>b</sup>
	de Student	34,284	42	,816		
	Total	43,000	43			

**Source :** (Elomari, 2021)

D'après les résultats obtenus à partir du tableau 12, nous confirmons que la régression est significative en sa globalité avec une statistique de F qui dépasse largement la valeur tabulée sur la table de Fisher. Le R<sup>2</sup> ou coefficient de détermination indique la proportion de la variabilité de la variable dépendante (y) expliquée par le modèle de régression.

**Tableau 13:** Récapitulatif du modèle 3 de régression

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,450	,203	,184	,90347910	1,773

**Source :** (Elomari, 2021)

Le R<sup>2</sup> obtenu d'après le tableau 13 ci-dessus montre l'apport de notre variable « Qualité contractuelle » estimée dans l'explication de la variable à expliquer (Performance d'une opération d'externalisation). Ce tableau montre que R<sup>2</sup> est de presque 20,3 % cela veut dire que la variable « Qualité contractuelle » peut expliquer près de 20,3 % de la variation de la performance d'une opération d'externalisation. A partir du même tableau, nous pouvons extraire une situation d'absence d'autocorrélation des erreurs prouvée par la statistique de Durbin-Watson qui reste proche de 2.

**Tableau 14:** Les paramètres du modèle 3 et leur degré de signification

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	-1,816E-17	,136		,000	1,000	-,275	,275
Qualité contractuelle	,450	,138	,450	3,268	,002	,172	,728

**Source :** (Elomari, 2021)

Ce tableau nous donne les paramètres de l'équation du modèle de régression. Il est alors possible de construire la droite de régression à l'aide des coefficients B (Beta) non standardisés. Ceci nous permet de déterminer laquelle ou lesquelles des variables indépendantes contribue(nt) significativement au modèle. En effet, nous constatons que le seul coefficient de la variable explicative « Qualité contractuelle » est significatif (sig < 0,05) à la différence de celui de la constante. Cela veut dire que la variable "Qualité contractuelle" contribue significativement à prédire la performance d'une opération d'externalisation.

A partir du signe du coefficient standardisé, nous pouvons dire que la variable « Qualité contractuelle » a un impact positif sur la performance d'une opération d'externalisation. Autrement dit, plus la qualité contractuelle est élevée, plus la performance de l'externalisation sera positive. Donc, l'hypothèse H3 est confirmée.

#### ❖ Hypothèse 4

Pour la quatrième hypothèse, nous mettons en exergue l'effet d'une variation de la variable « Qualité relationnelle » sur notre variable dépendante qui n'est que la performance d'une opération d'externalisation.

**Tableau 15:** Évaluation de la pertinence du modèle 4 de régression

		ANOVA				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,344	1	30,344	100,694	,000 <sup>b</sup>
	de Student	12,656	42	,301		
	Total	43,000	43			

**Source :** (Elomari, 2021)

Le test de Fisher nous assure la significativité globale de la régression qui regroupe la variable « Qualité relationnelle » avec notre variable dépendante qui est justifiée par une valeur de signification qui est largement inférieure à 0,05.

Après avoir vérifié la signification globale du modèle, nous pouvons passer aux autres permises de validité de notre régression linéaire tout en commençant par le pouvoir explicatif  $R^2$ . Le tableau 15 ci-dessus montre que  $R^2$  est de presque 71%. Nous pouvons dire que 71% de la variable dépendante « performance d'une opération d'externalisation » est expliqué par la variable explicative « Qualité relationnelle ». Les 29% restants sont des bruits aléatoires non expliqués (ou encore expliqués par d'autres facteurs).

Nous constatons également que la statistique de Durbin-Watson reste proche de 2, ce qui montre une indépendance maintenue des résidus.

**Tableau 16:** Les paramètres du modèle 4 et leur degré de signification

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	3,240E-17	,083		,000	1,000	-,167	,167
Qualité relationnelle	,840	,084	,840	10,035	,000	,671	1,009

**Source :** (Elomari, 2021)

Nous pouvons bien constater que le coefficient de la constante n'est pas significatif alors que celui de la variable Qualité relationnelle est bien significatif au seuil de 95 % ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ). Si nous voulons le comparer avec les variables des autres hypothèses, il semble que le facteur Qualité relationnelle est celui qui impacte le plus la performance d'une opération d'externalisation. A partir du signe du coefficient standardisé du tableau 16 ci-dessus, nous pouvons dire que la variable « Qualité relationnelle » a un impact positif sur la performance d'une opération d'externalisation. Autrement dit, Plus la qualité relationnelle est élevée, plus la performance de l'externalisation sera positive. Donc, l'hypothèse H4 est confirmée.

#### 4.2.3. Validation du modèle global

Pour l'étape qui correspond au modèle global, nous avons présenté plusieurs variables exogènes susceptibles d'expliquer la performance d'une opération d'externalisation (proximité au cœur du métier, incertitude lié à l'activité, qualité contractuelle et la qualité relationnelle) tout en ajoutant les différentes variables de contrôle dont on dispose sur notre

base de données (nature d'activité, âge de l'entreprise et le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise).

Pour étudier à la fois de manière spécifique et globale les relations supposées existantes entre les variables indépendantes retenues et notre variable dépendante, nous utiliserons la technique d'estimation dite pas à pas d'une approche de sélection descendante.

**Tableau 17:** Évaluation de la pertinence du modèle global

		ANOVA				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,704	4	7,676	24,348	,000
	de Student	12,296	39	,315		
	Total	43,000	43			

**Source :** (Elomari, 2021)

Le tableau 17 d'ANOVA ci-dessus fournit les valeurs des statistiques du test de Fisher qui nous ont permis de juger la signification générale de notre modèle. C'est un test d'évaluation de qualité globale de la régression. Nous constatons, que selon la valeur F obtenue pour le modèle retenu, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 24,348 est significative à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5 % de chance de se tromper en affirmant que ce modèle contribue à mieux expliquer la performance d'une opération d'externalisation.

**Tableau 18 :** Récapitulatif du modèle global

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,845	,714	,685	,56149073	2,342

**Source :** (Elomari, 2021)

Nous évaluons ensuite l'ajustement du modèle de régression à partir de son récapitulatif (tableau 18). Le  $R^2$  obtenu, d'après le tableau ci-dessus, montre l'apport de l'ensemble des variables estimées dans l'explication de la variable à expliquer. Le coefficient obtenu est de 84,5 % cela signifie que la variation de la variable dépendante est bien expliquée par les variables explicatives. Plus la valeur de  $R^2$  est élevée, plus celle de la variation inexpliquée est petite.

**Tableau 19:** Les paramètres du modèle global et leur degré de signification

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standar d				Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF	
1 (Constante)	4,540E-17	,085		,000	1,000	-,171	,171						
Proximité avec le cœur métier	,120	,114	,120	1,055	,298	-,111	,352	-,470	,167	,090	,562	1,780	
Incertitude liée à l'activité	,019	,116	,019	,166	,869	-,215	,254	-,368	,027	,014	,546	1,832	
Qualité contractuelle	,051	,125	,051	,411	,683	-,202	,305	,450	,066	,035	,468	2,136	
Qualité relationnelle	,898	,119	,898	7,570	,000	,658	1,138	,840	,771	,648	,521	1,921	

**Source :** (Elomari, 2021)

En effet, l’absence de corrélation résiduelle qui conditionne la validité des tests d’inférence ultérieurs est donc une étape incontournable. Il existe plusieurs méthodes pour tester cette absence de corrélation résiduelle dont la plus fréquente est La statistique de Durbin Watson. Cette statistique non paramétrique permet de mesurer l’absence de corrélation entre les résidus. En d’autres termes, elle permet de tester si deux écarts successifs se ressemblent. Sa valeur est comprise entre 0 et 4. Une valeur proche de zéro indique une autocorrélation positive, les valeurs situées autour de 2 montrent une absence d’autocorrélation. Au plus elle s’approche de 4, au plus il y aura alors une autocorrélation négative. Cette statistique devient source de problème lorsqu’elle est proche de zéro ou de 4. Dans notre cas il est de 2,342 ce qui nous assure concernant cette prémisse.

Les résultats de l’estimation des coefficients obtenus montrent que l’ensemble des variables introduites ne sont pas significatives à un seuil de 5%. Le modèle final ne gardera que la variable « Qualité relationnelle » ayant une force explicative (sig. plus que 5%) de la variable à expliquer. Cette méthode de régression, utilisée pour l’estimation des paramètres, nous a

permis d'éliminer dans chaque étape la variable la moins significative sans affecter la fiabilité et la pertinence du modèle. Cette procédure nous a aidés à l'appliquer sur les variables du contrôle pour les éliminer car nous avons trouvé qu'elles ne sont pas significatives.

D'après les résultats du tableau 19 des coefficients du modèle ci-dessus, nous pouvons conclure que l'équation de notre modèle global est comme suit:

$$\text{Performance d'une opération d'externalisation} = 0,90 \times \text{Qualité relationnelle}$$

### 4.3. Discussion des résultats

Notre enquête nous a permis de valider les quatre hypothèses de notre étude.

Notre première hypothèse, qui considère que plus une activité est proche du « cœur de métier » moins les résultats de l'externalisation seront positifs, est acceptée. Ce résultat est similaire à la théorie des ressources et compétences qui considère que les entreprises ont intérêt à investir sur leur « cœur de métier » et à externaliser les activités qui n'en font pas partie (Elomari & Mahzoum, 2020).

Ce résultat paraît semblable à la constatation de Barthélemy (2004b) qui a la même confirmation, mais, il semble à l'opposé du résultat de Gilley et Rasheed (2000), ces derniers n'étaient pas parvenus à valider ni l'hypothèse d'un impact positif de l'externalisation d'activités périphériques sur la performance des entreprises ni l'hypothèse d'un impact négatif de l'externalisation des activités proches du "cœur du métier" des entreprises sur leur performance. Toutefois, les résultats ne sont pas forcément contradictoires car les variables expliquées sont différentes. Si nous nous focalisons sur la performance de l'activité externalisée, Gilley et Rasheed (2000) étudient la performance globale de l'entreprise. En effet, la performance globale d'une entreprise peut être influencée par une multitude de facteurs. Il n'est pas surprenant que l'externalisation d'activités de services n'a pas un impact déterminant sur cette variable (Barthélemy, 2004b).

Nous avons réussi aussi à valider notre deuxième hypothèse qui indique qu'il existe un lien négatif entre l'incertitude entourant l'activité externalisée et la performance de l'opération d'externalisation. Ce résultat est similaire à la théorie des coûts de transaction qui considère que plus il y a d'incertitude, plus il n'est pas recommandé d'externaliser (Barthélemy, 1999).

La littérature prédit que les formes organisationnelles hybrides comme l'externalisation sont les moins adaptées pour gérer des situations caractérisées par une incertitude élevée

(Barthélemy, 2004b). En effet, lorsqu'on traite avec un prestataire extérieur, il est nécessaire de prévoir en amont l'ensemble des contingences qui peuvent se produire pendant la durée de vie de la relation. L'incertitude entourant l'activité externalisée a trait à la difficulté pour l'entreprise de prévoir ses besoins futurs en ce qui concerne cette activité. De plus, la rationalité limitée des individus rend impossible la rédaction de contrats qui prendrait en compte l'ensemble des contingences futures. Donc, il résulte de cette incomplétude contractuelle des renégociations coûteuses qui donnent au prestataire l'occasion de se comporter de manière opportuniste. Ce comportement peut conduire à impacter négativement la performance d'une opération d'externalisation (Barthélemy, 2004b).

Nous soulignons ici que nos résultats paraissent s'opposer au résultat de Barthélemy (2004b). Ce dernier n'a pas pu confirmer cette hypothèse. En d'autres termes, il a trouvé que le degré d'incertitude qui entoure une activité externalisée ne semble pas avoir d'impact significatif sur la performance d'une opération d'externalisation. Peut être les niveaux d'incertitude des opérations de l'échantillon de Barthélemy n'étaient pas suffisamment persistants pour avoir un véritable impact sur la performance.

D'après notre enquête, nous nous sommes aussi arrivés à valider les deux dernières hypothèses liant la gestion du prestataire avec la performance d'une opération d'externalisation.

Le résultat de la troisième hypothèse est compatible avec ce qui était indiqué dans la théorie des coûts de transaction et il paraît semblable au résultat de Barthélemy qui a confirmé que la qualité contractuelle a un impact positif et significatif sur la performance d'une opération d'externalisation. Plusieurs raisons expliquent que la qualité contractuelle a un impact déterminant sur le résultat d'une opération d'externalisation. Le contrat plus précis permet de se protéger contre l'opportunisme éventuel du prestataire et il permet d'organiser la relation et d'inciter le prestataire à être performant, de plus, le contrat complet permet de protéger le client de l'opportunisme éventuel du prestataire et d'éviter des renégociations coûteuses afin de clarifier ce qui devrait figurer explicitement dans le contrat. En effet, un contrat bien établi permet d'aider à réussir une opération d'externalisation (Barthélemy, 2004b).

En ce qui concerne la dernière hypothèse, on conclue que son résultat est similaire à la théorie des coûts de transaction qui considère qu'il est nécessaire de développer des normes relationnelles à certain seuil élevé des risques contractuels à travers des contrats relationnels

pour pallier aux risques (Barthélemy, 2004a). Il est aussi conforme au résultat de Barthélemy (2004b) et de Lee et Kim (1999) qui ont constaté que la qualité relationnelle a un effet significatif sur le succès de l'externalisation.

D'après nos résultats, il apparaît que la performance d'une opération d'externalisation est très fortement déterminée par la qualité de la relation avec le prestataire. Dans de très nombreux cas, les relations d'externalisation peuvent donner lieu à des dysfonctionnements car les objectifs du prestataire d'externalisation et ceux du client ne sont pas forcément les mêmes. Ces divergences génèrent des « accros » que la composante relationnelle peut contribuer à résorber. Par ailleurs, la réussite d'une opération d'externalisation repose en partie sur les échanges d'informations et de connaissances entre le client et le prestataire. Lorsque les relations sont mauvaises, aucune des deux entreprises ne pourrait prendre le risque de partager des informations sensibles avec son partenaire (Barthélemy, 2004b).

Sur ce, on peut conclure que nos résultats s'avèrent conformes à nos attentes théoriques et restent cohérents avec les précédentes recherches menées sur ce sujet.

### **Conclusion**

Notre article a réussi de relever les déterminants impactant le succès et la performance des opérations d'externalisation des grandes entreprises agroalimentaires de la région Casablanca-Settat en se basant sur la théorie des coûts de transaction et des ressources et d'autres études empiriques.

Notre article peut se classer et forger sa place parmi les études qui ont utilisé simultanément la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource pour étudier les déterminants impactant la performance des opérations d'externalisation. Il a montré que les déterminants impactant la performance d'externalisation sont divisés en deux catégories : (1) déterminants liés aux caractéristiques de l'activité externalisée (proximité au « cœur du métier » et incertitude) et (2) déterminants liés aux caractéristiques de la gestion du prestataire (qualité contractuelle et qualité relationnelle).

Pour l'évaluation de la performance de l'externalisation, nous nous sommes basés sur les indicateurs de la performance de l'opération de l'externalisation, par contre, nous trouvons plusieurs auteurs qui, pour l'évaluation de la performance de l'externalisation, se sont focalisés sur la performance globale de l'entreprise et non pas sur la performance d'opération d'externalisation. Ces deux concepts ne sont pas les mêmes et leur évaluation peut conduire à

des résultats différents propres à chacun d'eux. La performance globale de l'entreprise peut être influencée par une multitude de facteurs autres que l'externalisation, ce qui peut nuire aux résultats et conduira à une fausse évaluation de l'externalisation.

Il faut admettre que cette étude n'est que le point de départ à une prospection plus avancée sur le sujet afin de trouver d'autres déterminants du succès de l'externalisation. En conséquence, il serait intéressant d'élargir cette recherche à tous les secteurs, en plus, le territoire visé devrait être de plus grande échelle que celle définit dans notre étude, ceci nous donnera certainement une vue d'ensemble et une couverture globale du sujet. Mener une enquête plus représentative à l'échelle nationale sur plusieurs régions et avec un échantillon composé des entreprises de différentes tailles serait très intéressant.

Il sera important aussi de voir utile d'utiliser à côté de la méthode quantitative, une méthode qualitative. L'entretien semi-directif pourra nous aider pour bien cerner notre sujet et approfondir nos connaissances surtout si nous élargissons la population enquêtée afin d'inclure les prestataires logistiques, les administrations publiques et les fédérations sectorielles.

## BIBLIOGRAPHIE

AMDL (2016), Guide de l'externalisation des activités logistiques [en ligne]. Disponible au format PDF sur Internet.

Arif J. (2016), *L'externalisation des activités logistiques, vers la mise au point d'un outil d'aide à la décision*. Thèse de doctorat en Génie industriel et logistique. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, FST-Fès, Maroc, 168p.

Barthélemy J. (2007), *Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, DUNOD, 204 p.

Barthélemy J. (2004a), « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion*, Vol.4, n°151, pp.9-30.

Barthélemy J. (2004b), La performance des opérations d'externalisation : Une analyse empirique des déterminants. In : *13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, 2, 3 et 4 juin, Vallée de Seine. Normandie : AIMS, pp.1-23

Barthélemy J. (1999), Performance et compétences : Les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction. In : *8<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 26-28 Mai, Ecole Centrale Paris, pp.1-15.

Bellaaj S. (2009), *Adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : cas des entreprises industrielles tunisiennes*. Thèse de doctorat en Génie industriel, Université de Sfax, FSEG, Tunisie, 188p.

Boissinot A. (2008), Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ? In : *6<sup>ième</sup> conférence de l'AIMS*, 28 au 31 Mai, Nice : AIMS.

Elomari O. (2021), *Externalisation logistique au Maroc : Cas de la région Casablanca-Settat*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat, FEG, Maroc, 266p.

Elomari O. et Mahzoum A. (2020), « Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol.3, n°4, pp.520-544.

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.

Hallaouy R. (2016), « L'agroalimentaire, un secteur stratégique trop peu valorisé ? ». *Conjoncture*, 15 septembre - 15 octobre, n°984, pp.34-36.

Ivanaj, V. et Masson-Franzil, Y. (2006), Externalisation des activités logistiques : Analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction, *Cahier de Recherche n°2006-03*, Université Nancy 2.

Lee J.-N. et Kim Y.-G. (1999), Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation, *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, n°4, pp.29-61.