

Les déterminants de l'externalisation logistique et le développement des plateformes logistiques : regards croisés sur la région de Casablanca-Settat.

The determinants of logistics outsourcing and the development of logistics platforms: cross-views on the Casablanca-Settat region.

MEFTAH Khalid

Docteur en Sciences de Gestion
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Mohammed V
Laboratoire de Recherche des Sciences de Gestion
Maroc
Khalid.mef@gmail.com

LAMGARI Said

Docteur en Urbanisme et Aménagement
L'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU) de Rabat
Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville
Laboratoire de Recherche en « Urbanisme, Gouvernance Urbaine et Territoires
Maroc
lamgari.said@gmail.com

BERTAL Salma

Docteur en Sciences de Gestion
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah
Laboratoire de Recherche en Management Stratégique des organisations
Maroc
salma.bertal@gmail.com

Date de soumission : 05/01/2022

Date d'acceptation : 09/02/2022

Pour citer cet article :

MEFTAH K. et al. (2022) «Les déterminants de l'externalisation logistique et le développement des plateformes logistiques : regards croisés sur la région de Casablanca-Settat.», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 999 – 1 019

Résumé

Dans un contexte de globalisation du commerce et d'échanges, la logistique est devenue un facteur clé de la compétitivité d'une entreprise, d'un territoire ou d'un pays. Son rôle est important dans le développement et la facilitation du commerce, la création de la valeur ajoutée et la dynamisation du marché d'emploi. Par ailleurs, le nombre croissant de prestataires à solliciter font de la chaîne logistique un ensemble complexe dont la conception ne peut sans doute s'envisager que de manière globale.

Ce papier est consacré à l'analyse *des déterminants de l'externalisation logistique et le développement des implantations logistiques, qui, en principe, doit être en forte corrélation, car l'externalisation logistique crée le marché de la prestation logistique* (Carbone. V, 2004) Pour répondre à notre questionnement, une étude a été menée portant sur la région de Casablanca-Settat, premier pôle économique et Nœud logistique du pays. Nous analysons la première piste à travers la Théorie des Coûts de Transaction et la théorie de la Ressource. Ces deux modèles constituent des soubassements théoriques des stratégies d'externalisation des firmes.

De surcroît, nous avons pu relever durant la confrontation de notre revue littérature une série d'hypothèses de recherche influençant les déterminants de l'externalisation logistique sur le développement des plateformes logistiques et le marché des prestations logistiques.

Mots clés : Externalisation ; plateforme logistique ; Globalisation ; TCT ; Théorie des ressources.

Abstract

In a context of globalization of trade and exchanges, logistics has become a key factor in the competitiveness of a company, a territory or a country. Its role is important in the development and facilitation of trade, creation of added value and revitalization of the job market.

In addition, the growing number of service providers to be solicited makes the supply chain a complex whole, the design of which can probably only be considered globally.

This paper aims to investigate the relationship between logistics outsourcing and the development of logistics, which, in principle, must be in strong correlation, because logistics outsourcing creates the market for logistics services (Carbone. V, 2004).

To answer this question, a study was conducted in the region of Casablanca-Settat, the first economic pole and logistics node of the country. The theory Transaction Costs and that of the Resource was used to analyze of the first track. These two models constitute the theoretical underpinnings of firms outsourcing strategies.

In addition, we were able to identify in our literature review a series of research hypotheses influencing the determinants of logistics outsourcing on the development of logistics platforms and the services market.

Keywords : Outsourcing; logistics platform; Globalization; TCT; Theory of resources.

Introduction

La recherche d'une meilleure adaptabilité s'avère de plus en plus complexe dans un contexte marqué par la mondialisation, et le développement par les entreprises de nouvelles stratégies d'approvisionnement et de distribution. En outre, la diversité de contraintes relatives à la prise en compte de la multiplicité des circuits à gérer parallèlement, mais aussi à la diffusion « capillaire » des produits, des composants et des matières. Ceci fait interagir de nombreux acteurs dans des lieux différents et sur des espaces logistiques différents, ainsi que dans des temps eux-mêmes variés.

En effet, dans le cadre de la stratégie de mondialisation, les entreprises ont un double souci :

Le premier est de s'approvisionner, voire d'implanter leur site de production en priorité dans des pays offrant des sources les moins coûteuses en matière de main d'œuvre ou de matières premières, le second est de privilégier la présence des sites de production à proximité des marchés les plus porteurs. A cette fin, les entreprises segmentent leur processus de production dans l'ambition que les différents composants élémentaires soient fabriqués dans les lieux où les coûts sont moindres. Une telle stratégie entraîne la création d'un réseau d'acteurs en charge chacun d'une partie des activités jugées non stratégiques pour le donneur d'ordre. Celui-ci se recentre sur son métier et bénéficie de la disponibilité des ressources et de la pertinence du savoir-faire en raison de la spécialisation des acteurs. MEFTAH, K. (2019).

Dès lors, l'homogénéité des performances et de coordination des actions entre les différents acteurs de la chaîne, et la cohérence des objectifs sont des leviers contribuant à l'optimisation du mix « coût, qualité, délai ».

En outre, les impératifs de la compétitivité et du développement économique au niveau national et international ont poussé les pouvoirs publics marocains à lancer un ensemble de stratégies sectorielles visant le soutien de l'économie marocaine. Dans ce cadre, et à partir des années 2000, Le Maroc dispose d'une douzaine de stratégies sectorielles (CNCE, 2013), dont, La Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique.

Par rapport aux objectifs fixés, certaines stratégies visent en partie à impacter directement les flux de commerce extérieur par le développement d'une production locale susceptible d'être exportée ou substituer les importations. D'autres stratégies visent la qualification des ressources humaines nécessaires à la compétitivité du tissu économique (CNCE, 2013).

Au Maroc, dans un contexte d'ouverture et de libération, le maintien des services publics actuels dans leurs états actuels (dégradation de la qualité, incapacité d'affronter la

concurrence,..) est contraire même au principe d'égalité entre les entreprises devant la concurrence. Cette réalité a provoqué l'émergence d'un mouvement de réforme et de rénovation des activités et politiques publiques.

Par ailleurs, le développement du secteur de la logistique apparaît comme un levier stratégique pour renforcer la compétitivité de l'économie dans les secteurs de l'équipement et des Transports. Ainsi, tout développement des services logistiques ne peut se réaliser sans infrastructures efficaces, ou sans suppression des handicaps institutionnels tels que les situations de faible concurrence ou de monopole.

Les pouvoirs publics marocains ont été convaincus que le succès des divers plans de développement par filière ne peut se faire que par une logistique compétitive (El khayat. M, 2012). D'où le lancement en 2010 de la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique (SNDCL), celle-ci est par essence transversale, et se trouve au carrefour de ces stratégies sectorielles. Ce papier est consacré à l'analyse des déterminants de l'externalisation logistique et le développement des implantations logistiques, qui, en principe, doit être en forte corrélation, car l'externalisation logistique crée le marché de la prestation logistique (Carbone. V, 2004). Dans ce sens, notre recherche s'articule autour de la problématique suivante : Dans quelle mesure les déterminants de l'externalisation des fonctions logistiques des firmes pourraient-ils promouvoir le développement des plateformes logistiques et du marché des prestations logistiques ?

Pour répondre à cette interrogation, nous aborderons en premier lieu les principes de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) et celle de la Ressource pour appréhender la décision d'externalisation. En deuxième lieu nous analyserons la réalité du terrain pour démystifier les déterminants de l'externalisation des activités logistiques et les tendances en la matière. Ainsi, cela passe par le diagnostic de la fonction logistique car la maturité logistique conditionne les comportements stratégiques à adopter par les entreprises.

1. L'externalisation logistique : les fondements théoriques

L'externalisation des activités, autrefois gérées par l'entreprise, est de plus en plus une pratique courante de nos jours. Si l'externalisation des activités de « Facilities Management » date depuis le début des années 80, celles relatives aux fonctions logistiques ont commencé depuis le début des années 90. La question de « make or buy » des activités logistiques se pose de plus en plus fréquemment pour les entreprises désirant optimiser et réorganiser leurs schémas directeurs logistiques.

1.1. Définition des concepts

L'externalisation a fait l'objet de plusieurs travaux de recherches qui ont donné, par conséquent, plusieurs définitions de ce concept. D'une manière générale, nous retenons celle proposée par (Barthélemy. J, 2001). Ce dernier définit l'externalisation comme « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* ». Selon le même auteur, trois traits caractérisent l'opération de l'externalisation:

1. L'activité doit être faite en interne avant d'être externalisée.
2. L'activité externalisée s'accompagne souvent d'un transfert d'équipement et de personnel vers le prestataire.
3. La relation entre le donneur d'ordre et son prestataire doit être inscrite dans le moyen et long terme.

Dans le domaine de la logistique, (Ivanaj. V & M-Franzil. Y, 2006) définissent l'externalisation logistique comme le fait « *de confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance* ».

D'un point de vue théorique, la décision d'externalisation trouve ses principaux fondements dans deux modèles théoriques : la théorie des coûts de transaction et celle de la ressource (Quélin. B, 2007).

1.2. Les fondements de la théorie des coûts de transaction (TCT)

La TCT s'intéresse à deux dimensions principales : les coûts de transaction et le mode de gouvernance des activités et des tâches. Au sens de (Coase. R, 1937), qui a publié en 1937 son fameux article sur *The Nature of the Firm* : « *Lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses contractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché, de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties, etc.* » (Coase R, 2005). L'auteur, à travers cette définition, identifie trois types de coûts formant les coûts de transaction : les coûts de recherche d'information et de prospection, les coûts de négociation et de contractualisation et enfin les coûts de contrôle et d'exécution des prestations fournies.

Cette théorie a été par la suite développée par (Williamson O.E, 1981). Selon ce dernier, il existe trois façons pour organiser les transactions d'une firme : en interne (hiérarchie), en externe (marché) ou sous une autre forme dite « hybride ». Dans ce cadre, les transactions peuvent avoir des coûts excessifs sur le marché. Le recours à la hiérarchie semble une alternative pour minimiser les coûts de transaction. Entre ces deux modes de gestion des activités de l'entreprise, un troisième mode dit « hybride » apparaît pour remédier à la cherté des coûts de transaction, il s'agit entre autres des contrats de sous-traitance, de concession...etc).

1.2.1. Les attributs des transactions

La spécificité des actifs est l'élément qui a suscité le plus de débats autour de la TCT, (Williamson O.E, 1989) le définit comme étant « *le degré auquel un actif peut être redéployé à des usages alternatifs et par des utilisateurs alternatifs sans le sacrifice de la valeur productive* ». C'est ainsi que (Williamson O.E, 1985a)¹ a développé quatre types de spécificités des actifs: la première est liée au site, la deuxième concerne les équipements physiques, la troisième est liée aux compétences humaines et la quatrième est relative aux actifs dédiés. En plus de cela, (Williamson O, 1992) a introduit une cinquième spécificité liée à la réputation de la firme.

Selon cet auteur, plus les transactions présentent une forte spécificité des actifs, le recours à l'internalisation est recommandé et vice versa. Cela a été critiqué par (Dyer J.H, 1997) qui a montré que la forte spécificité des actifs n'engendre pas automatiquement des coûts de transactions élevés.

Dans le domaine de la logistique, selon (Paché G & Sauvage T, 1999), ce concept de spécificités des actifs « *correspond au fait que les activités de distribution physique nécessiteront parfois des matériels de manutention ou d'entreposage particuliers en fonction des produits et/ou des marchés non standard auxquels ils s'adressent* ».

Le deuxième attribut des transactions abordé par la TCT est l'incertitude. Elle désigne essentiellement le caractère incertain de l'environnement de l'entreprise (technologique, concurrentiel...etc), ce dernier est en perpétuel changement et donc instable. Ceci qui rend les prévisions sur les volumes peu fiables, cela peut avoir un impact sur les relations partenariales notamment en matière de respect des engagements contractuels, étant donné le nombre croissant des contingences qui peuvent influencer le comportement stratégique des agents. En

termes de gouvernance, et en cas de forte incertitude, (Williamson O.E, 1997) recommande le recours à la hiérarchie.

Enfin le dernier attribut concerne la fréquence des transactions, selon leur caractère unique, occasionnel ou répétitif. Conjuguées à la faible spécificité de l'actif, plus les transactions sont répétitives plus le recours à un mode de gouvernance « hybride » est recommandé.

1.2.2. Le comportement des agents économiques

La première hypothèse béhavioriste a été développée par H. Simon en 1947. Ce dernier a montré que les agents économiques (individus) ne sont pas rationnels. Cette « rationalité limitée » résulte de l'incapacité des individus à prévoir tous les événements liés à la prise de décision. Selon lui, *« la rationalité est limitée par les capacités cognitives et de traitement intellectuel individuel dans un premier temps, elle est encore limitée par l'incapacité de prévoir à un moment donné tous les événements futurs, technologiques à l'extérieur et à l'intérieur de la firme, concurrentiels, salariaux, institutionnels, nationaux »*.

L'opportunisme est la deuxième présomption introduite par (Alchian A & Demsetz H, 1972) et reprise par (Williamson O.E, 1975). Selon ce dernier, l'opportunisme est l'acte *« de recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie. Cette dernière inclut les formes les plus apparentes telles que le mensonge, le vol et la tricherie »*. Ces actes résultent de la divergence d'intérêts qui implique une recherche forte des intérêts propres de chacune des parties prenantes. Cette incompatibilité de but « goal incongruence » engendre des comportements d'opportunisme sous forme d'une asymétrie informationnelle (rétention et divulgation d'informations non fiables et incomplètes).

Dans les relations partenariales, (Brulhart F & Favoreu C, 2006) définissent le contrôle à travers deux principaux types : Le contrôle ex-ante, c'est-à-dire le contrat de partenariat lui-même. Celui-ci doit être matérialisé par des règles et dispositifs aussi verrouillés que possible. Et le Contrôle ex-post qui concerne toutes les mesures de suivi évaluation et d'audit des partenaires.

1.3. Les apports de la théorie des ressources à la décision d'externalisation

Un autre courant plus récent est apparu dans le domaine du management stratégique, il a développé une nouvelle théorie basée sur les ressources. Cette dernière s'intéresse aux concepts fondamentaux de la connaissance et des compétences.

On relève en particulier l'approche par les Connaissances (Knowledge-Based View) développée par (Spender J.C. & Grant. R, 1996) et l'approche par les compétences (Competence-Based Management) développée par (Teece. D, 2007).

Ces approches mettent l'accent sur les compétences distinctives et les compétences managériales de l'entreprise. En d'autres termes, la connaissance du « cœur de compétences distinctives » est en mesure d'orienter les décisions de l'entreprise en termes de « make or buy ».

(Quinn J.B. et Hilmer F.G, 1994) Se sont particulièrement intéressés aux modèles d'externalisation en répondant à la question : faut-il externaliser ?. Les deux auteurs montrent que l'externalisation d'activités qui ne contribuent pas à l'accroissement de l'avantage concurrentiel permet à l'entreprise de se concentrer sur son « core business » et d'améliorer par conséquent sa performance globale.

Dans le domaine de logistique, (FULCONIS. F et al, 2017) résument la littérature, si abondante, sur les raisons de l'externalisation dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Les facteurs explicatifs de l'externalisation logistique

Raisons	Auteurs référents
Opportunité de se focaliser sur les compétences clés	<ul style="list-style-type: none"> - Razzaque et Sheng (1998) - Hofer et al (2009) - Hartmann et de Grahl (2012) - Sanders (2012)
Amélioration de la productivité	<ul style="list-style-type: none"> - Leahy et al (1995) - Rushton et Walker (2007) - Hartmann et de Grahl (2012) - Fender et Primor (2016)
Amélioration des technologies de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Leahy et al (1995) - Sanders (2012) - Cherneva et Voigt (2015)
Ressources limitées pour les appliquer aux activités logistiques perçues comme stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Van Damme et Van Amstel (1996) - Rushton et Walker (2007) - Médan et Gratacap (2008) - Hofer et al (2009)

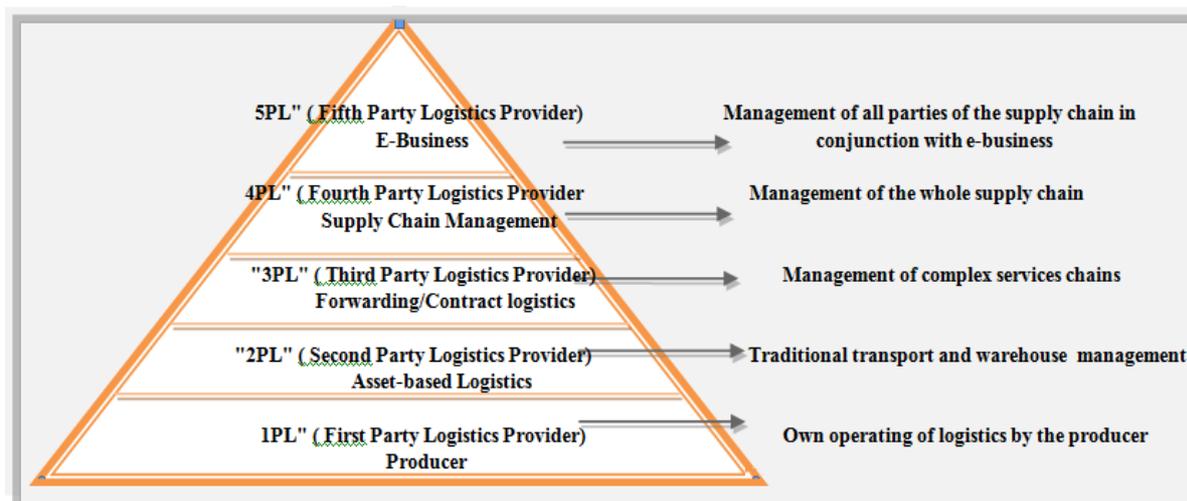
Source : (FULCONIS. F et al, 2017)

Ces auteurs regroupent les avantages en trois grandes familles complémentaires, d'abord l'externalisation logistique permet aux entreprises la réduction de leurs coûts logistiques par l'obtention des économies d'échelle réalisées par les prestataires et la flexibilisation des dépenses (transformation de charges fixes en charges variables en fonction de l'activité exécutée). Ensuite, l'externalisation permet aux entreprises d'améliorer la performance de l'activité externalisée à travers l'expertise du prestataire. Et enfin, l'externalisation permet aux entreprises de se recentrer sur leurs cœurs de métier.

Cependant, ces bienfaits de l'externalisation logistique ne doivent pas cacher ses limites se manifestant principalement dans quatre principaux risques : la sous-performance du prestataire et la dépendance envers lui, la perte de contrôle et savoir-faire et le risque de gestion sociale de l'opération de l'externalisation.

Le prestataire logistique devient une partie prenante majeure dans la chaîne logistique, son rôle est de plus en plus stratégique dans la performance de celle-ci. Le prestataire est amené à faire constamment des agencements en vue de proposer une prestation sur mesure aux clients (Phillipp B & Paché G, 2013). D'une simple opération de transport à la gestion intégrale de toute la chaîne logistique, les prestations proposées ont évolué à travers le temps.

Figure n°1: Catégories des prestataires logistiques



Source :: www.hoyer-group.com

Pour le Groupe Abraham, un prestataire logistique de type "5PL" est une étape évolutive vers la « logistique zéro parti ». Selon lui, la logistique « zéro parti » est la désintermédiation des "3PL" et des "4PL", cela signifie que les départements logistiques traditionnels ne deviennent

pas plus qu'une chaîne d'information intégrée entre les acheteurs et les transporteurs (Hickson. A & al).

2. L'étude empirique, analyse de l'état des lieux, les déterminants et les perspectives d'externalisation.

Nous allons tenter d'approcher la réalité marocaine afin de pouvoir répondre à notre hypothèse de recherche intitulée « **Le développement des implantations logistiques sera tributaire du degré d'externalisation de la part des industriels et distributeurs** ». Dans ce cadre, nous avons réalisé une étude de terrain à travers un questionnaire pour connaître l'état des lieux, les déterminants, et les perspectives de l'externalisation logistique au Maroc. Celui-ci a été administré auprès de 40 dirigeants et responsables de sociétés marocaines et multinationales opérantes dans divers secteurs d'activité. Ce questionnaire a été élaboré suite à un processus d'aller-retour entre le terrain et la théorie.

2.1. La méthodologie de recherche

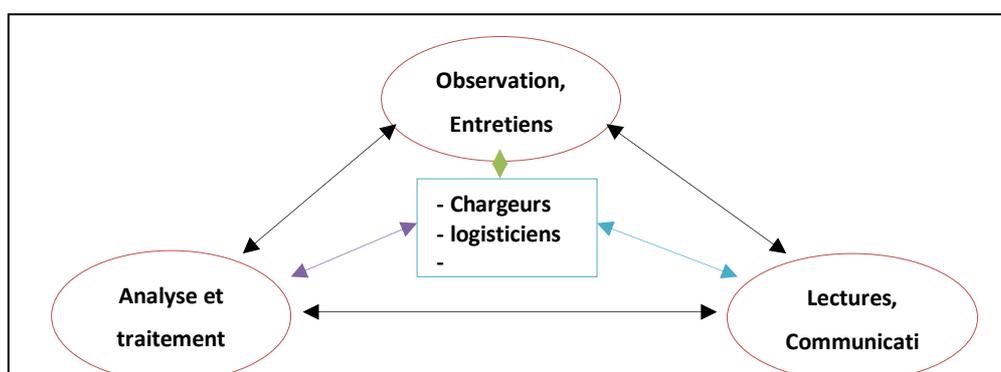
Pour réaliser cette recherche, l'approche méthodologique adoptée se trouve diversifiée. Elle englobe principalement :

- ☞ Les recherches documentaires : articles scientifiques, livres, thèses et internet;
- ☞ Les observations sur le terrain, les interviews et les discussions avec les différents acteurs touchant le secteur de la logistique en général et les implantations logistiques en particulier ;
- ☞ L'enquête de terrain : Le travail d'enquête sur le terrain s'inscrit dans un double cadre de recherches : Approche quantitative : déployée dans la partie touchante l'externalisation logistique par les entreprises industrielles et commerciales. Et Approche qualitative : déployée à travers un guide d'entretien

Le guide d'entretien réalisé avec 11 prestataires logistiques à la fois nationaux (6) et des filiales des sociétés multinationales (5) pour comprendre les déterminants de l'externalisation et leur rôle sur le développement des plateformes logistiques.

Notre démarche de recherche est de type hypothético-déductif. Ainsi, dans un raisonnement hypothético-déductif, le chercheur énonce des postulats, teste ensuite ces hypothèses pour les valider ou les infirmer. Le schéma suivant récapitule la méthodologie de travail déployée dans l'élaboration de cette recherche.

Figure n°2: Méthodes de collecte des données



Source : Elaboration personnelle

2.2 . L’organisation de la logistique et pratique de la démarche Supply Chain management

2.2.1. Le pilotage de la fonction logistique et le degré d’externalisation des activités logistiques

Les résultats de l’enquête de terrain nous montrent une prise de conscience progressive de l’importance de la logistique dans les entreprises interviewées. En effet sur 40 entreprises interrogées, 23 sociétés disposent déjà d’une direction dédiée à la logistique.

Tableau n°2 : Analyse croisée : typologie d’entreprise avec la disposition de la Direction logistique

Type d’entreprise \ Direction Logistique	Direction Logistique		Total
	NON	OUI	
MULTINATIONAL	5	14	19
NATIONAL	12	9	21
Total	17	23	40

Source : Résultats de l’enquête de terrain

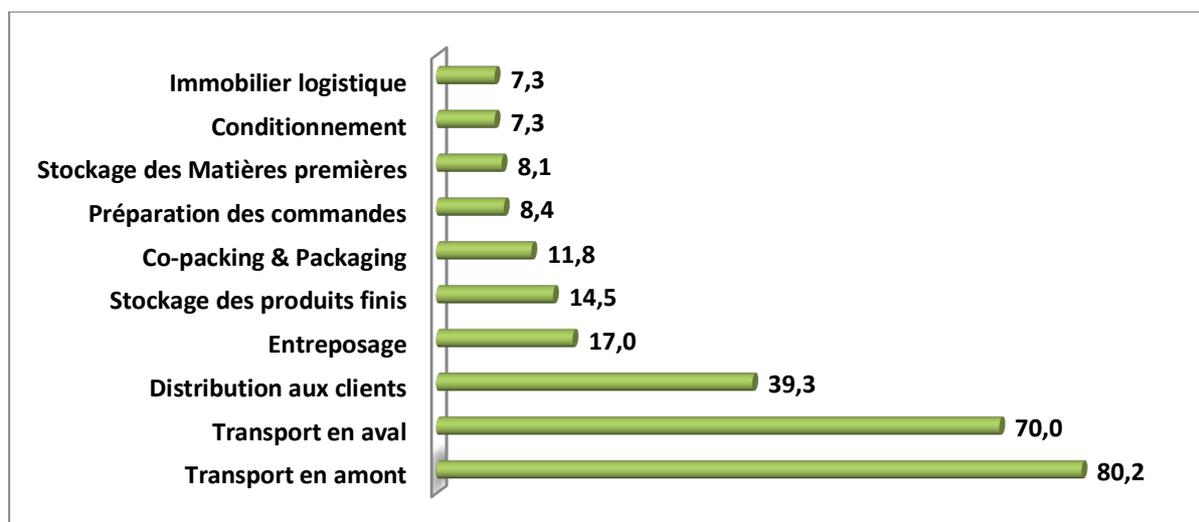
Degré d’externalisation des activités logistiques

Le maillon transport que ce soit en amont (Approvisionnement) ou en aval (Acheminement vers les clients) arrive en premier lieu en matière d’externalisation, avec respectivement des seuils très significatifs de l’ordre de 80,20% et 70,00%.

Pour les chargeurs, les résultats de la sous-traitance du transport sont vite perceptibles, le cas de la société COSUMAR est révélateur dans ce sens (Banque Mondiale, 2006). La société qui a procédé à la sous-traitance intégrale du transport routier en identifiant 2 à 3 sociétés choisies selon des normes de qualité. Elle a ensuite procédé à la signature des contrats de transport allant jusqu'à 2 ans. La garantie du trafic (400-500 tonnes) et par conséquent du revenu et la meilleure visibilité ont poussé ces transporteurs à envisager des investissements en formation des chauffeurs et en matériel.

On peut déduire donc que les justifications majeures des donneurs d'ordres concernent plus leurs volontés de minimiser les prix des transports par la diminution des transports à vide et l'amélioration du taux d'utilisation des capacités de remplissage des moyens de transport.

Figure n°3 : Taux d'externalisation des activités logistiques



Source : Résultats de l'enquête du terrain

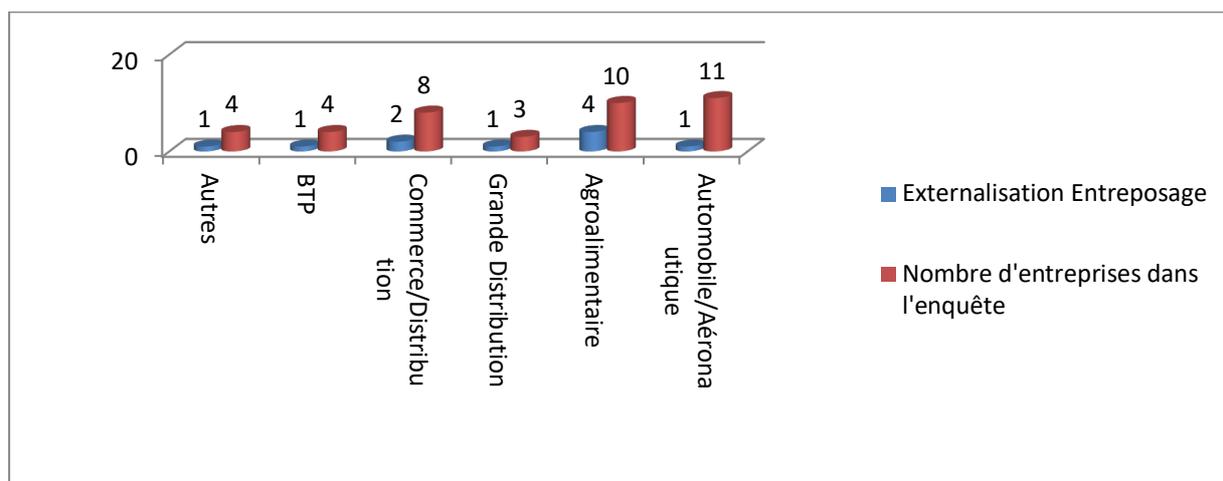
Le taux d'externalisation de l'activité « distribution aux clients » est relativement significatif avec un pourcentage avoisinant 40%. Cette fonction, d'un point de vue théorique, est stratégique pour l'entreprise, car elle présente un fort degré de spécificité des actifs. D'après une étude réalisée par (Fabbe-costes.N & Collin.J, 1995) sur les stratégies de réinternalisation des activités logistiques, ces auteurs confirment que toutes les opérations qui touchent la relation clientèle ont été jugées par les chargeurs européens comme activités envisageables à la réintégration. On note dans ce sens «Toutes les opérations qui concernent directement le service au client, plus une opération a un effet direct sur le client plus elle est jugée

sensibleetc. Et les opérations qui demandent la manipulation d'informations jugées "stratégiques", (généralement concernant les clients et/ou la structure des coûts) ».

S'agissant de l'externalisation de l'entreposage (17%), elle reste faible par rapport à des pays développés comme la France, le Royaume Unis où l'Allemagne. Les freins à l'externalisation sont nombreux, les principaux motifs cités par les entreprises interrogées dans l'enquête de terrain seront traités dans la cadre de cette section.

D'un autre côté, l'analyse sectorielle nous montre que le secteur agroalimentaire arrive en premier lieu en matière de l'externalisation de l'entreposage. En effet sur 10 entreprises interrogées, 4 sociétés ont confirmé le recours à un prestataire externe pour la gestion de l'activité d'entreposage.

Figure n°4 : Analyse croisée, Externalisation de l'entreposage & secteur d'activité



Source : Résultats de l'enquête du terrain

Le commentaire du graphe nous montre que le secteur agro-alimentaire recourt le plus à l'externalisation de l'activité de l'entreposage avec un pourcentage très significatif de l'ordre de 40%.

Par contre les résultats montrent aussi que, contrairement à ce qu'on peut croire, les entreprises des secteurs de l'Automobile et de l'Aéronautique ne recourent que rarement à l'externalisation de leurs activités liées à l'entreposage, en effet sur un nombre de 11 sociétés interrogées dans l'enquête de terrain, seulement une entreprise a déclaré recourir à l'externalisation de l'entreposage. Pourtant, la logistique, selon le bilan tracé par l'AMD, est considérée comme un facteur d'attractivité des IDE, « le secteur logistique a certainement

pesé dans les décisions d'opérateurs économiques de classe mondiale dans plusieurs secteurs notamment l'aéronautique (Bombardier), l'automobile (Peugeot, Citroën),...etc » (AMDL, 2016). À notre sens, l'augmentation de l'externalisation dans cette branche d'activité pourrait contribuer à la dynamisation du secteur de la prestation logistique au Maroc, car comme le confirme le DG de l'AMDL « Partout dans le monde, les principaux drivers de croissance de la logistique moderne sont le retail et les industries exportatrices telles que l'automobile ou l'aéronautique » (www.leconomiste.com).

2.2.2. Les raisons et les freins de l'externalisation logistique

2.2.2.1. Les raisons d'externalisation des activités logistiques

Il ressort de l'analyse des résultats que les trois facteurs les plus importants à considérer dans les décisions d'externalisation concernent l'amélioration du taux de service, la concentration sur le cœur du métier et enfin l'amélioration des performances financières.

Tableau n°3 : Les raisons d'externalisation des activités logistiques

Critères	Importance							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Amélioration du taux de service	<u>11</u>	5	7	3	3	3	1	1
Concentration sur le cœur de métier	<u>10</u>	6	2	3	1	4	2	
Amélioration des performances financières	<u>8</u>	5	6	6	3	2	1	3
Adoption d'une structure de coûts variables	4	5	3	3	4	3	4	1
Amélioration de la situation concurrentielle	2	3	6	3	3	3	4	4
Suppression du risque d'un investissement financier	2	3	3	3	2	3	7	6
Accroissement de la flexibilité et de la réactivité	1	7	3	7	8	1	2	2
Transfert de certains risques sur le prestataire		4	5	1	2	7	4	5

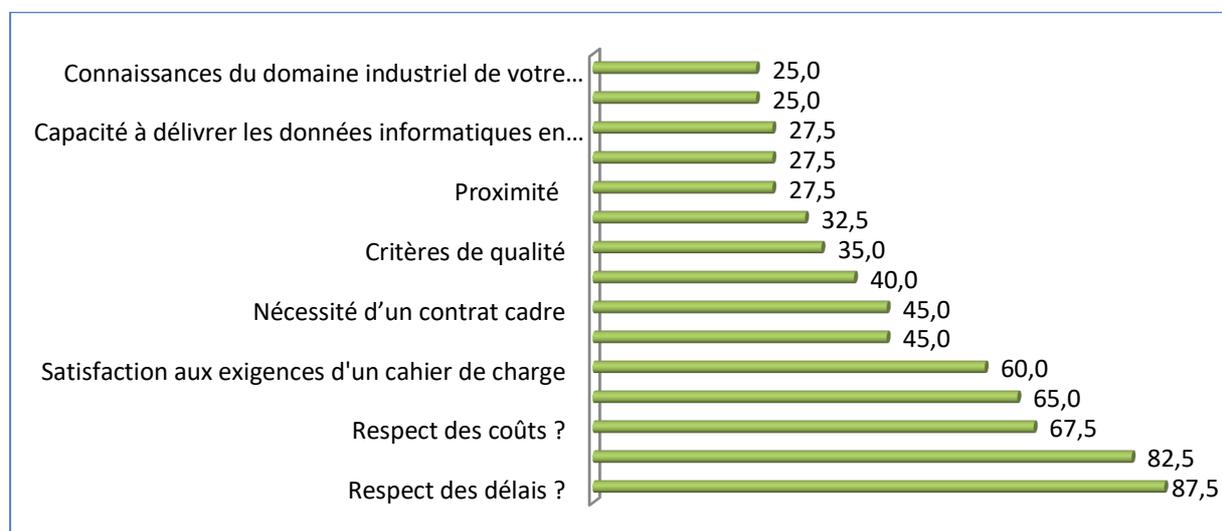
Source : Résultats de l'enquête de terrain

❖ L'amélioration du taux de service

Les clients sont devenus de plus en plus exigeants en matière de la qualité et de la rapidité des services. La souplesse, flexibilité et réactivité sont aujourd'hui des impératifs que toute entreprise doit être en mesure d'en disposer.

Pour l'entreprise qui cherche un avantage concurrentiel, la satisfaction de sa clientèle passe nécessairement par un produit de qualité et un service irréprochable par sa clientèle. Le prestataire logistique, qui, travaillant avec plusieurs donneurs d'ordre et dans plusieurs secteurs d'activités, doit être en mesure d'accompagner l'entreprise grâce à son savoir faire et son expertise dans le domaine (FULCONIS. F et al, 2017). Comme le confirme le responsable logistique d'une multinationale « *Face à une commande urgente de la part de nos clients ou un problème de rupture de stock qui nécessite un réapprovisionnement en urgence, le prestataire doit être réactif face à ces contraintes qui sont parfois imprévisibles* ».

Figure n°5 : Critères de choix d'un prestataire logistique



Source : Résultats de l'enquête de terrain

2.2.2.2. Les freins à l'externalisation des activités logistiques

La pratique de l'internalisation des activités de transport et de la logistique par les entreprises marocaines est une réalité (El khayat. M, 2012). Interrogées sur les freins à l'externalisation des activités logistiques, les principales raisons annoncées par les entreprises industrielles et commerciales concernent l'augmentation des coûts, La perte de contrôle et du savoir-faire, divulgation de données confidentielles les risques de sous performance du prestataire et de dépendance vis-à-vis du prestataire.

Tableau n°4 : Raisons d’internalisation des activités logistiques

Critères	Importance									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Augmentation des coûts	<u>11</u>	5	-	2	-	2	-	-	-	-
Perte de contrôle et du savoir-faire	<u>11</u>	5	6	1	1	-	1	1	-	-
Divulgence de données confidentielles	<u>7</u>	5	3	-	1	-	1	-	1	-
Risque de sous performance du prestataire	4	<u>14</u>	5	2	-	1	-	-	-	-
Dépendance vis-à-vis du prestataire	3	-	4	5	2	1	1	-	1	-
Risque de non maîtrise de la relation client	3	2	3	3	2	-	1	-	-	-
Difficulté à sortir du contrat	1	-	3	-	-	1	-	2	1	1
Difficulté de ré-internaliser l’activité	-	1	-	-	-	1	-	3	1	1
Difficulté de la gestion sociale	-	-	-	-	1	-	-	-	2	4
Mise en œuvre lourde de l’externalisation	-	2	1	3	-	1	2	-	-	-

Source : Résultats de l’enquête de terrain

❖ **Une méconnaissance des coûts logistiques et cherté des prestations**

Même si l’une des principales raisons de l’externalisation logistique pour une entreprise est la recherche du meilleur coût, il faut dire que les entreprises interviewées ont des difficultés à évaluer les coûts logistiques réels de leurs structures de stockage-entrepasage.

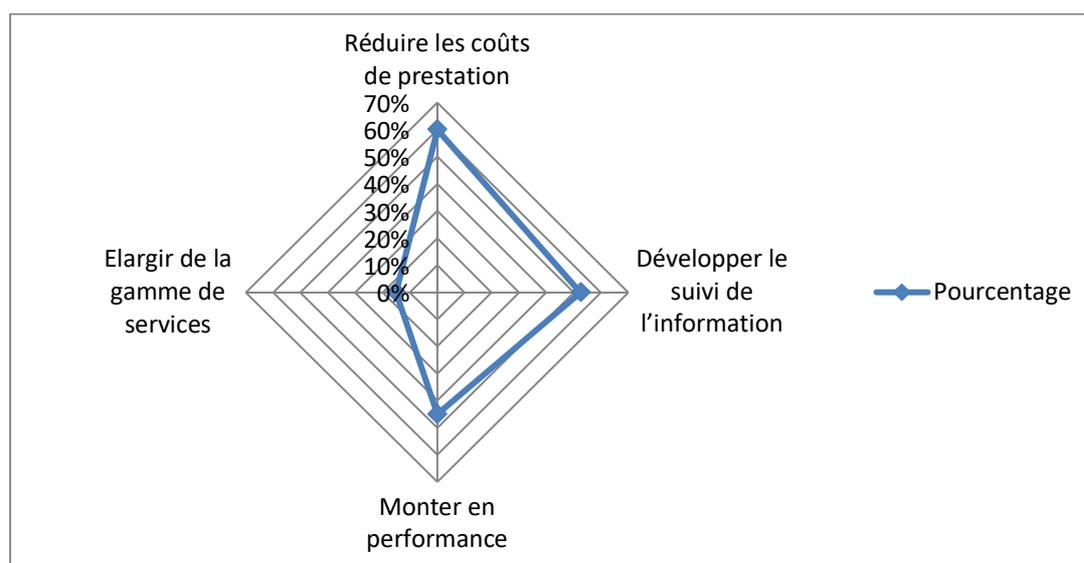
En effet sur un total de 40 personnes qui ont répondu à notre questionnaire, 32 responsables ont déclaré qu’ils connaissent la structure de leurs coûts logistiques. Nonobstant, uniquement la moitié des répondants ont pu chiffrer le pourcentage que représentent les coûts logistiques du stockage/entrepasage par rapport au Chiffre d’Affaires estimé à une moyenne de 4,8%. Ceci explique partiellement le souci de confidentialité des répondants. Comparativement à la France par exemple, le coût d’entrepasage représente environ 20% des coûts logistiques (Masson. S, 2010)².

Malgré la baisse du coût d’entreposage entre 2010 et 2015, passant ainsi de 3 dh/ jour/palette à seulement 1,9 dh/jour/palette, les donneurs d’ordres ont toujours la perception selon laquelle la tarification des prestataires logistiques reste encore élevée sur le marché.

La connaissance des coûts logistiques internes est très importante dans la décision d’externalisation. « Pour les grandes entreprises marocaines et multinationales, le problème ne se pose plus, car les différents coûts sont connus et maîtrisés dans une démarche de Conception à Coût Objectif (CCO)» affirme un directeur Achat et Logistique d’une multinationale de câblage aéronautique.

Le facteur « coût » reste donc déterminant dans la décision d’internalisation, la preuve est que la principale attente des entreprises interrogées vis-à-vis de leurs prestataires concerne la réduction des coûts.

Figure n°6 : Principales attentes des chargeurs vis-à-vis de leurs prestataires



Source : Résultats de l’enquête de terrain

❖ Une perte de contrôle et de savoir-faire

Lorsqu’une entreprise confie la gestion de ses activités logistiques à un prestataire externe, elle en perd le contrôle direct. Ainsi, l’externalisation durable des activités logistiques peut entraîner également une perte de savoir-faire « métier », car pour l’entreprise, la décision d’externalisation induit la liquidation des actifs et des immobilisations de l’activité en question. La décision de faire « marche-arrière » devient drastique pour l’entreprise.

❖ **Un manque de transparence et non-respect de la confidentialité**

La troisième crainte de l'externalisation citée par les entreprises est le respect de la confidentialité. Afin de construire une relation durable avec son prestataire logistique, il est nécessaire de partager de l'information. Il est évident que lorsqu'une entreprise confie des données sur son activité (volume, CA, base de données de la clientèle...etc) à un prestataire externe, les risques de divulgation à la concurrence se trouvent multipliés.

Cette confirmation regroupe aussi la réticence des entreprises marocaines à communiquer des informations relatives à leur activité économique réelle, la non transparence les conduit à ignorer le choix de recourir à l'externalisation vue que cette dernière procure la traçabilité des flux physiques, informationnels et financiers (facturation). Le recours à ces pratiques s'explique par l'existence d'un important secteur informel dans les domaines du transport routier et du stockage³. L'activité informelle dans la branche transport représente plus de 60% du transport annuel total (CETMO, 2010) La présence du secteur informel constitue un handicap majeur au développement du marché de la prestation logistique.

❖ **Une performance qui n'est pas toujours satisfaisante**

Un autre risque pour l'externalisation logistique est la sous performance du prestataire. Lorsqu'une entreprise signe un contrat d'externalisation avec un prestataire logistique, elle exige, généralement, des seuils en matière de trois indicateurs : Qualité, Coûts et Délais. Mais les prestataires logistiques n'arrivent pas à atteindre toujours le niveau demandé, à cause principalement de facteurs liés à l'organisation, l'expertise et à la qualification des ressources humaines. Ceci se répercute sur la performance de toute la chaîne logistique de l'entreprise cliente.

Nonobstant, l'éventail de choix reste limité pour les donneurs d'ordres marocains, le marché de la prestation logistique reste encore réservé à quelques prestataires logistiques de type « 3PL », et l'essentiel des services à valeur ajoutée est capté par les opérateurs internationaux qui sont souvent des filiales de groupes européens, et ont, le plus souvent, comme clients des entreprises multinationales (*El khayat. M, 2012*).

Conclusion

L'ouverture du pays et son positionnement géographique au carrefour des échanges internationaux font que celle-ci devient un facteur de compétitivité que le système productif

marocain doit saisir dans la course vers la quête d'une place privilégiée en matière du commerce international.

L'importance de l'externalisation logistique dans l'émergence du marché de l'immobilier logistique a été confirmée par le DG de l'AMDL⁴, « *Le développement des plateformes logistiques est intimement lié à la capacité d'externalisation des activités logistiques par les entreprises marocaines. L'AMDL est en train de structurer un programme pour encourager le tissu économique à opter pour ce choix stratégique. Parmi les principales mesures on note l'accompagnement gratuit par des experts pour la mise œuvre de cette action. Justement des tournées, des rencontres et des séminaires ont été organisés par l'AMDL-CGEM dans les principales régions du pays pour sensibiliser les acteurs économiques sur les avantages de l'externalisation logistique* ».

Malgré les avancées enregistrées au niveau des infrastructures de transport et de la logistique (Routes, Ports, Voie Ferrée...etc), le secteur des transports et de la logistique souffre encore de plusieurs dysfonctionnements qui freinent son développement.

Par ailleurs, les résultats obtenus permettent relativement de valider notre hypothèse de recherche relative à l'existence d'une relation positive entre déterminants de l'externalisation logistique et le développement du marché de la prestation logistique. Ainsi, ces résultats viennent en concordance avec les travaux de Rushton et Walker (2007) Hartmann et de Grahl (2012).

Cependant, de nombreuses cotraitantes ont été rencontrées dans l'élaboration de ce travail de recherche. Ces cotraitantes se trouvent accentuées face à l'absence, la rareté ou la réticence des acteurs à communiquer des informations. Au Maroc, en plus du caractère embryonnaire et transversal de la logistique, la rareté des statistiques, études et données sur le secteur rendent la tâche lourde pour les chercheurs dans cette discipline.

De surcroît, porter une analyse critique sur le développement des plateformes logistiques au Maroc, dont l'émergence est récente, mériterait d'être approfondi sur une période de moyen et long terme pour donner réellement des résultats sur les tendances majeures de cette branche d'activité.

De ce fait, les futurs chercheurs pourront étudier à terme, avec l'augmentation croissante du nombre des implantations logistiques, leurs impacts sur la dynamique régionale.

⁴ Entretien avec le Directeur Général de l'AMDL.

BIBLIOGRAPHIE

- AMDL (Juin 2016), Bilan de stratégie logistique.
- Banque Mondiale, Ministère de l'Équipement et du transport (2006), *La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc*, Rapport. www.mtpnet.gov.ma/Morocco.
- Barthélemy. J. (2001), Stratégies d'externalisation. Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, Dunod, P 7-8.
- Coase R. (2005), L'entreprise, le marché et le droit, édition d'organisation. Page 23.
- Coase. R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4. P 386-405.
- El khayat. M. (2012). « Transport et logistique : où en est le Maroc ? », *oriental.ma*. n° 11. européenne à travers l'Office de coopération EuropeAid. P118
- Fabbe-costes.N & Collin.J (1995). Les stratégies développées par les prestataires logistiques confrontés à la tentation des chargeurs de réintégrer des opérations logistiques. *CRET-LOG*. Page 09
- François FULCONIS et al (2017). Dans Paché G et al. (2017). *Op. Cit.* Page 236
- François FULCONIS, Gilles PACHE, Huu Tuyen DUONG. (2017). « Ne met pas de l'huile qui veut : retour aux origines du métier de prestataire de services logistiques. Dans Paché G et al. (2017). « Images de la logistique, Éclairages managériaux et sociétaux ». Ed, Presses Universitaire. Page 236
- François FULCONIS. F et al (2017). *Op. Cit.* Dans Paché G et al. (2017). *Op. Cit.* Page 239
- Hickson. A & al. (s.d.). Supply Chain Intermediaries Study, Manitoba Infrastructure and Transportation, University of Manitoba Transport Institute. Récupéré sur <http://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/scIntermediariesfinalwithcover.pdf>
- IVANAJ Vera & MASSON-FRANZIL Yvette. (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-03. Page 06

- Phillipp. B & Paché. G. (2013). Le PSL, un inducteur d'innovation logistique Le cas ByBox in La logistique, une approche innovante des organisations, Edition Presses Universitaires de Provence. P 83
- Quélin. B. (2007). L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique. *Revue française de gestion*, 177,(8), 113-128. doi:10.3166/rfg.177.113-128.
- MEFTAH, K. (2007), « *Le role de l'industrie portuaire dans l'intégration des supply chains : Cas du Maroc* », These de Doctorat en Sciences de gestion, Université Mohammed V, Rabat.
- R. Willing, R. D: Handbook of Industrial Organization, Elsevier, Amesterdam, P 142
- Relational Contracting, The Free Press, New Jork. Page 55
- Sophie Masson (2010). Concentration spatiale et activités logistiques. RIRL The 8th International Conference on Logistics and SCM Research, BEM Bordeaux Management School. 29, 30 September et 01 Octobre 2010. Page 44
- Strale. M. (2013). La logistique: localisation des activités et impacts territoriaux. Thèse de Doctorat en Sciences- Géographie, ULB», Doctorat en Sciences- Géographie, ULB. P 236
- The Abraham Group, Fifth Party Logistics, <http://www.theabrahamgroup.com>, cité par A. Hickson, Ph. D., CFA B. Wirth, B. Comm. (Hons) G. Morales, B. Comm. (Hons) , Supply Chain Intermediaries Study, Manitoba Infrastructure and Transportation, University of Manitoba Transport Institute. page 12, disponible en ligne« <http://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/scIntermediariesfinalwithcover.pdf> », consulté le 05 Janvier 2015.
- Valentina Carbone. (2004). « Thèse de doctorat le rôle des prestataires logistiques en Europe - intégration des chaines et alliances logistiques », Business administration, Ecole des Ponts ParisTech. P112
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, Free Press.
- Williamson O.E. (1981), *The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach*, *American Journal of Sociology*; vol 87, n°3, P.548-577.