

La théorie des coûts de transaction et l'externalisation des activités logistiques : cas de l'industrie agro-alimentaire de sous-mass

Jaad Mustapha

LERASE

Université ibn zohr – Agadir- Maroc

Mansouri Hana

Université ibn zohr – Agadir- Maroc

Ennaji Hind

LERASE

Université ibn zohr – Agadir- Maroc

Résumé : Sous la pression d'un environnement, de plus en plus caractérisé par de nombreux changements continus et qui doivent être pris en considération, les entreprises se doivent d'adopter une stratégie qui les aiderait à gagner en minimisation de coûts tout en excellant dans la réalisation de leur métier propre.

Dans cet article, nous avons étudié le poids d'explication de la théorie de transactions des coûts ; qui est le principal cadre de référence utilisé pour expliquer la décision ; au sujet du choix du mode de gouvernance des prestations logistiques des entreprises.

Et ce à travers les aspects qui font la base de cette théorie phare, à savoir les attributs de transactions constitués de la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence, ensuite indépendamment de ces attributs le différentiel de coût total et les coûts de transition.

Rajoutés au choix du mode de gouvernance ce sont les variables du modèle conceptuel que nous vérifions dans cette étude à travers les hypothèses que nous avons établies et au questionnaire que nous avons conceptualisé et diffusé auprès des entreprises des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir.

Mots-clés : mode de gouvernance, coûts, théorie de transaction des coûts, externalisation.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6791214>



1. Introduction

Dans la théorie économique néoclassique, l'entreprise n'est pas un objet d'intérêt légitime. Seul le marché existe. Le marché en théorie économique néoclassique, est représenté par un système de prix qui définit le niveau de production des entreprises. L'entreprise qui est la base de l'offre n'est qu'une fonction de production. La demande des clients est une fonction de préférence qui permet de déterminer l'intérêt qu'ils accordent aux produits offerts par les concurrents. L'équilibre de l'offre et de la demande s'effectue à la marge des deux fonctions : production et demande. La stratégie n'est donc pas une discipline légitime au sein de la théorie néoclassique puisque l'entreprise fixe son niveau de production de façon automatique en fonction de la variation du niveau des prix.

Auparavant, l'économie s'intéressait uniquement à la production. Depuis Coase (1937), les transactions font également partie de l'objet de l'analyse économique. Ce déplacement du champ d'application de l'économie est essentiel parce qu'il tient à l'accroissement considérable de la part des transactions dans le produit national brut d'un pays. Dans les économies industrielles développées d'aujourd'hui, la production représente probablement moins de la moitié de la valeur ajoutée. Mais il tient aussi aux préoccupations actuelles des dirigeants.

Au dix-neuvième siècle, lors de la construction des économies industrielles, tout ce qui se produisait se vendait. Les dirigeants pouvaient donc concentrer leur attention uniquement sur les questions de production. Maintenant, leur tâche est totalement différente. Ils ne gèrent plus des unités de production et des vendeurs. Ils font du management stratégique.

La notion de coût de transaction est alors introduite pour la première fois par Ronald COASE en 1937. Ne suscitant aucun commentaire pendant de nombreuses années, avant de valoir à son auteur une gloire tardive (prix Nobel). C'est grâce aux travaux de Williamson, que la notion de coût de transaction prend toute son ampleur. Oliver Williamson a consacré sa vie à la recherche théorique sur les coûts de transaction.

Grâce à cela la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles.

En calquant ces éléments théoriques à la réalité marocaine il faut tout de même être conscient Le tissu économique marocain est composé à hauteur de 95 % de petites et moyennes entreprises (PME/PMI). La quasi-totalité de celles-ci sont à la fois sous-encadrées et gérées d'une manière familiale avec peu de chefs d'entreprises et se concentrent sur quelques segments du tissu économique et tournent le dos à la recherche-développement liés aux changements ou aux investissements incertains.

Cependant comme le dirait (McGinnis et Kohn, 2002) La mondialisation des marchés et les exigences évolutives de la compétitivité qu'elle suscite, ont poussé plusieurs entreprises à considérer le décision du choix du mode de gouvernance des prestations logistique surtout

comme élément révélateur du bon fonctionnement de l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise mais aussi comme arme concurrentielle d'optimisation des coûts et d'amélioration de la qualité des services.

Et tout en cohérence avec les éléments cités plus haut, notre article s'inscrit dans le cadre d'une étude du poids d'explication de la théorie de transaction des coûts au sujet du choix du mode de gouvernance des prestations logistiques des entreprises de la population étudiée. Il s'agirait de répondre à ce questionnement : **quels déterminants de la théorie de transaction des coûts impactent la décision du choix de l'externalisation et à quel point celles-ci pèsent sur ce choix ?**

Pour mener à bien notre étude et répondre au questionnement, nous étudions les aspects de notre phénomène par une approche hypothético-déductive suivant le paradigme du positivisme et à travers une démarche quantitative caractérisée par la réalisation d'un questionnaire dédiée à un échantillon de 38 entreprises des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir par lequel nous tentons tester les hypothèses de notre recherche pour en déduire des résultats concluants.

2. Revue de littérature :

1.1 La logistique :

Pour donner à « La logistique » l'importance que nous lui devons non seulement dans cette recherche mais aussi par rapport au concept de l'externalisation il faut tout d'abord revenir aux bases de la logistique et suivre son évolution.

Evidemment nous sommes tous sans savoir que Le mot « logistique » provient du latin *logisticus* et du grec *logistikos*. Ces deux termes signifient « qui pense logiquement ». Associé à la logique mathématique dès 1590, le terme logistique a été associé, à partir du 18^{ème} siècle, à certaines activités militaires (transport, ravitaillement et logement des troupes). Un général ayant servi sous les ordres de Napoléon 1er et par la suite, du Tsar Nicolas 1er , AJ. Jomini, considérait que la logistique était le quatrième des six « Arts de la guerre » après la politique, la stratégie et la grande tactique des batailles (Colin, 1996). Les deux autres « arts » étant l'art de l'ingénieur et la tactique de détail. Jomini appelle également la logistique « ... (1) *application pratique de l'art de mouvoir les armées* » (Tixier *et al.*, 1996, p. 27) et fait donc référence au transport des troupes.

Le terme logistique est apparu dans le langage usuel au cours de la deuxième guerre mondiale. (Tixier *et al.*, 1996). Le terme a été popularisé par le général Marshall, chef de l'état-major général des armées et conseiller militaire du président Roosevelt. Marshall est également reconnu pour son implication à la reconstruction de l'Europe après la guerre. Le débarquement de Normandie en juin 1944 est un fameux exemple des réussites de la logistique en contexte militaire (Colin, 1996). Ce sont les succès de guerre américains qui ont su faire valoir la logistique comme outil de gestion. Les premières définitions « managériales » de la logistique,

comme celle proposée par l'American Marketing Association en 1948, sont axées uniquement sur l'aspect distribution de la logistique.

Cette définition est la suivante:« **Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation** » (Tixier *et al.*, 1996, p.30)

A partir des années 60 la logistique a commencé à évoluer et ses définitions aussi par la même occasion, nous avons assisté au détachement de ce terme de sa liaison aux activités militaires pour se diriger vers des affiliations managériales et dans la même ère que nous avons connu la naissance de la toute première association de logisticiens américains « le *National Council of Physical Distribution Management (NCPDM)* »). Selon Tixier *et al.*, (1996), il a fallu attendre jusqu'en 1962 pour qu'une définition tente d'intégrer d'autres fonctions de l'entreprise au concept de logistique.

La définition du *NCPDM* incluait effectivement dans sa définition le traitement des matières premières, du fournisseur jusqu'à l'utilisateur final. Cette définition restait toutefois très axée sur la distribution physique. Puis, Heskett *et al.* (1973) cité dans Tixier *et al.* (1996), ont été parmi les premiers à proposer une définition plus abstraite:

«*Gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandise en un lieu et en un moment donné.* » (Heskett *et al.* (1973) tiré de Tixier *et al.* (1996), p.31)

Après ces apparitions, les définitions sont devenues aussi nombreuses que complexes mais plus générales et complètes englobant tous les maillons de la logistique, les auteurs ont alors élaboré respectivement des définitions les unes plus logiques que les autres nous en citeront ici les plus pertinentes et complètes selon nous :

Tableau 2 : définitions de la logistique

Définitions	Sources
« <i>La fonction logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent</i> ».	(Tixier <i>et al.</i> , 1996, p. 33)
« <i>Le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité des flux comme l'entreposage des matières, des en-cours de stocks, des produits finis, des informations du point d'origine au point de vente et ce, dans le souci de se conformer au mieux aux exigences du client</i> »	(Council of Logistics Management, tiré de Lambert,1994)
« <i>La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût, d'une quantité de produits, à</i>	(Association des logisticien d'entreprise (1996), tiré de Tixier <i>et al.</i> , 1996, p.35)

<p><i>l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que: localisation des usines et des entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et livraison.»</i></p>	<p><i>L'American Marketing Association (1948)</i></p>
<p><i>« Toutes les activités physiques et administratives nécessaires au mouvement de produits, des lieux de production aux lieux de consommation. »</i></p>	<p><i>Le National Council of Physical Distribution Management (1962)</i></p>
<p><i>« Technique de contrôle et de gestion des flux de matières et produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation. »</i></p>	<p><i>Magee (1970)</i></p>
<p><i>« La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût. »</i></p>	<p><i>James Heskett (1978)</i></p>
<p><i>« L'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telle que :localisation des usines et entrepôt, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »</i></p>	<p><i>L'Association des Logisticiens d'entreprises (ASLOG)</i></p>

Source : par nos soins

1.2 L'externalisation :

• Les fondements théoriques de l'externalisation

En termes de mode de gouvernance toute organisation devrait à travers son choix savoir quel agencement structurel permettrait d'apporter la meilleure contribution à sa propre stratégie concernant la maîtrise des coûts, la flexibilité, l'aide à la décision, la qualité informationnelle et la production de connaissance ? L'entreprise est face à un choix binaire, celui de réaliser l'activité en interne ou celui de l'externaliser.

S'il s'agit alors d'une décision d'externaliser, il nous faudrait revenir sur les fondements de ce mode de gouvernance qui tire son origine d'un ensemble de théories existantes dans la littérature depuis de nombreuses années et ceci à cause de l'embrouillement autour de ce phénomène qui fait que ces théories traitent respectivement un aspect particulier du choix de mode de gouvernance, elles se présentent comme suit :

a. La théorie des coûts de transaction :

Issue des travaux de Coase (1937)² et de Williamson (1975), la théorie des coûts de transaction éclaire les choix des agents économiques en matière d'arrangements contractuels et organisationnels. Le marché (un mode de coordination décentralisée reposant sur le mécanisme des prix) et la hiérarchie (une procédure centralisée s'appuyant sur l'autorité) sont les deux figures emblématiques et antagoniques des arrangements contractuels (Brousseau, 1992). Selon Williamson (1985), la théorie des coûts de transaction part du postulat qu'il existe trois façons d'organiser une activité : - La réaliser soi-même (structure de gouvernance « firme ») ; - La confier au marché (structure de gouvernance « marché ») ; - La faire réaliser par un prestataire avec qui on entretient une relation durable et étroite (structure de gouvernance « hybride »).

b. La théorie des ressources :

Les théories le plus fréquemment mobilisées pour expliquer la décision d'externalisation sont elles la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources (Poppo et Zenger, 1998). L'objectif de la théorie des ressources est de déterminer les facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel des entreprises. Son fondement est le suivant : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences (Barthélémy, 2001). Selon Grant (1991), les ressources sont des actifs (tangibles ou intangibles) qui englobent six types : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et la réputation. Quant aux compétences, elles peuvent être entendues comme le déploiement simultané de plusieurs ressources dans le but de réaliser une activité.

c. La théorie de la contingence :

La théorie de la contingence stipule que la structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception de cette structure. Mintzberg (1982) distingue cinq différents facteurs de contingence à savoir : l'âge, la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir alors que Woodward (1965) n'a reconnu que la technologie. L'intérêt de la théorie de la contingence est de :

- Faire un diagnostic de la structure organisationnelle,
- Déterminer le type de structure adapté à partir des besoins de l'entreprise
- Connaître la configuration d'une organisation afin de gérer efficacement les changements organisationnels.

Tondeur et De La Villarmois (2003) sont les premiers qui ont mobilisé la théorie de la contingence pour expliquer la décision d'externalisation. Ils ont lié le choix entre la centralisation et la décentralisation de la fonction comptable à des facteurs environnementaux.

d. La théorie de l'agence :

La théorie d'agence est associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats (Charreaux, 1987). Selon cette théorie,

les organisations sont analysées en termes de conflit d'intérêt entre principaux et agents (Jensen et Meckling, 1976). Dans le cadre des contrats d'externalisation, la théorie d'agence joue un rôle déterminant dans la gestion de la relation contractuelle par l'instauration des mécanismes de contrôle nécessaires pour atténuer l'importance des coûts d'agence qui résulte des contrats d'externalisation. L'entreprise qui externalise délègue aux prestataires une responsabilité de moyens et de résultats; ce qui crée une dépendance potentielle vis-à-vis de ceux qui les leur fournissent; ceci introduit de l'incertitude dans leur système de décision (Quélin, 2002). Il reste à préciser que l'apport de la théorie d'agence pour la prise de décision d'externalisation reste insignifiant. Sa contribution s'avère importante dans la phase pré-décisionnelle.

2.1 L'externalisation : Définitions et caractéristiques

Si nous venions à définir de façon générale l'externalisation il s'agirait d'acquérir auprès d'un contribuable un service pouvant être ou étant fourni anciennement par les services internes de l'entreprise. En parallèle, les actifs et les salariés liés à cette activité sont transférés vers le prestataire. La recherche autour du thème de l'externalisation nous confronte à plusieurs définitions majoritairement issues de la littérature managériale.

D'après l'AFNOR (1995) « **l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis**»

Plus simplement, l'externalisation, selon Barthélemy (2007), consiste à «**confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne**».

Ces deux définitions, présentent l'intérêt de bien distinguer l'externalisation d'autres pratiques managériales et organisationnelles (sous-traitance, reengineering..). Toutefois trois traits essentiels caractérisent l'externalisation:

D'une part, l'activité externalisée doit obligatoirement avoir fait partie du portefeuille de l'entreprise pour prétendre pouvoir être externalisée (Barthélémy J, Donada C. 2007), en ce sens l'externalisation modifie de façon durable les frontières de la firme,

D'autre part, l'externalisation revêt la plupart du temps un aspect stratégique (Barthet T. 2010) en remettant en cause la configuration des ressources en vue d'accroître sa capacité à générer de la valeur.

Enfin, selon Iacoby et Hirshman (1993), une opération d'externalisation s'accompagne du transfert du personnel, et d'actifs matériels et immatériels indispensable au périmètre d'activité concernée par l'externalisation (Quélin B.2007)

Opter pour l'externalisation revient à faire le choix d'une structure organisationnelle qui présente les caractères suivants :

- elle consiste à se procurer un service qui a déjà été produit en interne.

- elle implique un transfert vers le prestataire des actifs qui sous-tendaient l'activité.
- elle se fonde sur un contrat, généralement de long terme.
- elle est une forme d'organisation nouvelle.
- elle introduit une dépendance

1.3 L'externalisation logistique :

Les auteurs la définit comme l'opération de confier des activités logistiques qui auparavant étaient réalisées en interne à un prestataire externe à long terme avec un transfert de ressources logistiques et ce dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise..

→ **Externalisation et sous-traitance, quelles sont les différences ?**

La sous-traitance et l'externalisation sont deux concepts souvent confondus mais qui désignent deux notions différentes permettant à l'entreprise de gagner en compétitivité. Les deux sont en grande partie utilisés par les sociétés qui veulent être compétitives face à la croissance rapide et à la concurrence rude du marché. En d'autres mots ce sont des concepts voisins, dont les réalités sont différentes et les applications sont opposées.

Tableau 3 : l'externalisation et la sous-traitance

	Externalisation	Sous-traitance
Définition	L'externalisation – solution par laquelle l'entreprise se décharge de certains processus ou fonctions réalisés en interne qui consiste à confier à un fournisseur extérieur l'exécution de processus ou fonctions, la fabrication de biens ou la prestation de services	La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale
Différences	L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée	La sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous—traitée

Source : guide d'externalisation de l'AMDL.

→ **Quelles sont les activités concernées par l'externalisation logistique ?**

Généralement les activités logistiques qui peuvent être confiées à un prestataire externe sont toutes les activités réalisées tout au long de la chaîne logistique et couvrent l'ensemble de ses maillons, et selon ce guide elles se répartissent en trois catégories essentielles :

a. Les activités liées à l'entreposage :

- Réception et contrôle du produit
- Mise en place des palettes dans la zone de stockage
- Traitement des marchandises conditionnées
- Opération de chargement et de déchargement des produits

b. Les activités liées au transport :

- Planification des opérations de transports
- Réalisation des opérations de transport
- Suivi et évaluation des opérations de transport
- Gestion du parc de véhicules
- Freight-forwarding

c. Les activités à valeur ajoutée :

- Co-packing : regroupement des produits dans un même conditionnement, utilisé généralement dans les opérations de promotions marketing
- Kitting : activité consistant à réaliser l'assemblage de composants de manière à constituer un produit unique
- Opérations à caractère commercial : le prestataire peut se charger de la rédaction des documents, des opérations promotionnelles, etc.
- Différenciation retardée : technique de production qui permet de repousser le plus possible en aval la personnalisation des produits dans le cycle de production afin de concilier des impératifs de production à des contraintes commerciales ou réglementaires.

→ **Quels sont les niveaux d'externalisation des activités logistiques ?**

Pour le dernier point de ce premier chapitre le guide de l'externalisation nous propose de distinguer les quatre niveaux d'externalisation logistique que nous avons découvert un peu plus haut représentés par les types d'acteurs de l'externalisation logistique, alors après avoir saisi les types d'acteurs ici ce descriptif nous révèle les apports et les limites de chaque type dressés sous forme du tableau ci-dessous :

Tableau 4: les apports et les limites de chaque type de prestataires.

Types de prestataires	Apports	Limites
1PL	Permet à ses clients de se décharger de l'acquisition et la maintenance des véhicules ainsi que la gestion des chauffeurs.	L'organisation du transport et les autres opérations logistiques sont assurées en interne.
2PL	Assure les mêmes services que le 1PL en ajoutant la mise	L'organisation du transport ainsi que les opérations en

	à disposition d'un espace de stockage.	entrepôt (préparation des commandes, co- packing, etc.) sont gérées en interne.
3PL	Ne se limite pas à la mise à disposition de moyens, il assure également le management des opérations liées au transport et à l'entreposage.	Le pilotage global des flux est assuré en interne.
4PL	Offre des prestations de conseil et met en place des SI afin d'assurer le pilotage global des flux de ses clients en assurant la coordination entre différents prestataires logistiques.	Risque d'une dépendance totale du prestataire.

Source : guide d'externalisation de l'AMDL.

→ Quelles sont les raisons poussant une entreprise à externaliser ses activités logistiques

L'AMDL se réfère aussi à l'Outsourcing Institute index 2000 en nous proposant la liste des raisons poussant généralement les entreprises à externaliser leurs activités logistiques tout en illustrant quelques raisons par les témoignages résultant d'une enquête réalisée en 2015 auprès d'un échantillon de 80 entreprises marocaines :

- a. Réduire et contrôler les coûts : « *Quand tu gères tes opérations en interne, il est difficile de maîtriser ses coûts logistiques parce que tu as du mal à les quantifier. Par contre quand tu fais appel à un prestataire, tu as une facture qui tombe chaque mois, ça te permet de contrôler tes coûts.* »
- b. Partager les risques.
- c. Se concentrer sur le cœur métier de l'entreprise : « *Les problèmes liés à la gestion du stock nous consommaient énormément de temps et d'énergie, ce qui nous empêchaient de nous concentrer sur notre cœur de métier. On a finalement compris qu'il valait mieux confier cette activité à un prestataire dont c'est le métier de base.* »
- d. Accéder à des habilités de classe mondiale.
- e. Accélérer les bénéfices de la réingénierie.

3. Méthodologie de recherche :

Pour mener l'étude au sujet de notre problématique que nous rappelons est : « la théorie des coûts de transaction et son poids d'explication au sujet du choix du mode de gouvernance des prestations

logistiques. » et ce concernant les secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir notamment : le secteur d'exportation des fruits et légumes, des conserves de poisson, du lait et produits laitiers, des poissons congelés et des semi-conserves de poisson. Afin de mener à bien notre étude et parvenir à avoir les résultats souhaités voici les hypothèses que nous voulons tester sur notre échantillon à travers une approche quantitative visant de détecter les types de relations entre les variables et le degré d'impact de chacune par le biais des tests statistiques appropriés à cette approche :

H1 : Pour une fonction caractérisée par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ L'investissement en actifs spécifiques freine le projet d'externalisation.

H2 : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude technologique, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ L'incertitude face aux incertitudes liées aux évolutions technologique, facilite la délégation des prestations logistiques à un prestataire externe.

H3 : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude non technologique, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ L'absence de l'incertitude technologique donne plus d'espoir à l'entreprise de mener à bien la réalisation de ses prestations logistiques en interne.

H4 : pour une fonction caractérisée par une basse fréquence de transaction, il est recommandé de la réaliser en externe.

→ Même si l'internalisation d'une activité présente moins de risques, elle implique des frais fixes très importants lorsqu'il s'agit d'une faible fréquence de transaction.

H5 : Plus une externalisation permet de bénéficier d'un différentiel de coût total, plus la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ Le différentiel de coût total désigne l'ensemble des coûts de fonctionnement d'une opération d'externalisation dans un but ultime : l'optimisation et la minimisation des coûts, plus le choix de cette structure de gouvernance a été fait dans cette même optique plus il aura de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H6 : Plus une externalisation génère de coûts de transition, moins la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ Les coûts de transition désignent les coûts générés par le passage d'un mode de gouvernance à un autre, plus ce passage engendrera de coûts plus la décision d'externalisation sera éloignée.

→ **Echantillon de l'étude :**

La sélection de l'échantillon dépend des caractéristiques de l'étude et de l'objectif de l'enquête. Il peut s'agir d'un échantillon extrêmement large ou, au contraire, d'un échantillon très ciblé de personnes.

Le nombre de personnes à interroger doit être déterminé à partir du nombre de réponses que l'on souhaite obtenir. En estimant le taux de réponse au questionnaire (qui dépend de la technique d'enquête utilisée), on peut déterminer le nombre de personnes à interroger. Cette étape est très importante pour la pertinence de l'étude de marché : plus l'échantillon est correctement ciblé, plus les réponses au questionnaire seront intéressantes à exploiter.

Concernant notre étude, la population cible est représentée par : **les secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir**. Pour des raisons d'exactitude nous avons préféré se limiter aux secteurs dominants à savoir : les exportateurs de conserves de poisson, des fruits et légumes, du lait et produits laitiers, des poissons congelés, et des semi-conserves de poissons, et ce comme indiqué par le personnel de la chambre de commerce de notre ville. Le choix de limitation de la population est dû au grand nombre d'entreprise de cette industrie et de sa diversité, pour avoir un échantillon représentatif et des résultats concluant il s'est avéré essentiel de limiter la population aux secteurs dominants tout en suivant les conseils des professionnels de la chambre de commerce d'Agadir.

Cependant, dans le but de mener à bien notre enquête nous nous sommes renseignés auprès des autorités concernées de notre ville pour récupérer les contacts des entreprises des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire afin d'en connaître le nombre pour constituer l'échantillon de l'étude.

Notre population cible se compose de 53 entreprises, nous avons récolté les contacts de celle-ci et nous en avons contacté la majorité, néanmoins les résultats obtenus sont au nombre de 38 qui est l'échantillon final de notre étude, 71% de la population cible a répondu favorablement à notre contact en acceptant de remplir notre questionnaire.

4. Résultats & Discussion :

L'analyse de données a été effectuée sur 38 réponses au questionnaire, reçues lors de notre collecte de données auprès de notre population cible composée des entreprises des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir. Les données, issues de ces questionnaires ont été saisies dans le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 21 afin de nous permettre d'effectuer les analyses nécessaires. La démarche d'analyse que nous avons suivi se présente comme suit :

- Le codage des informations collectées (information sociodémographique, formation, participation des employés...).
- La vérification de la cohérence des données, en effectuant le test de spécificité de Bartlett et le test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

- Les analyses de fiabilité pour nous assurer que chaque concept respectait le seuil minimum recommandé de 0,70 pour l'alpha de Cronbach (Nunnally et Bernstein, 1994).
- Mesure de la corrélation bi variée par le coefficient de corrélation de Pearson avec un test de signification bilatéral
- La régression linéaire multiple pour vérifier nos hypothèses.

Les prochaines parties présenteront les résultats de ces analyses préliminaires pour chaque variable de notre modèle.

4.1 Analyse uni-variée :

Analyse des caractéristiques des entreprises

Tableau 1: les caractéristiques organisationnelles des entreprises

Eléments		Pourcentage en%
Branche industrielle	Agriculture	2,6
	Alimentation : nourriture, boissons et tabacs	2,6
	Agroalimentaire	2,6
	Agriculture agro-alimentaire	47,4
	La production (Exportations des tomates et fruits rouges)	7,8
	export des Fruits et légumes	13,3
	Industrie de valorisation des produits de mer	18,4
	Lait et produits laitiers	5,3
Structure de l'entreprise	Divisionnelle.	7,9
	Fonctionnelle.	47,4
	Matricielle.	2,6
	Par client.	10,5
	Par produit.	21,1
	Par secteur géographique.	10,5
Forme juridique	Groupement d'intérêt économique	2,6
	Société à réglementation particulière. (société d'investissement, coopératives d'achat, coopératives de consommation, sociétés mutualistes)	2,6
	Société de capitaux. (société anonyme SA, société à responsabilité limitée SARL)	84,2
	Société de personnes	5,3
	Société en commandite simple/ en commandite par action	2,6
	Type Société de capitaux	2,6

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Tableau 2: moyenne du personnel globale et du département logistique

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Combien de personnes travaillent au sein de votre entreprise ? (estimation)	38	1	8000	1001,47	1730,434
Combien de personnes travaillent au sein de votre département logistique (estimation)	38	1	122	19,58	28,623

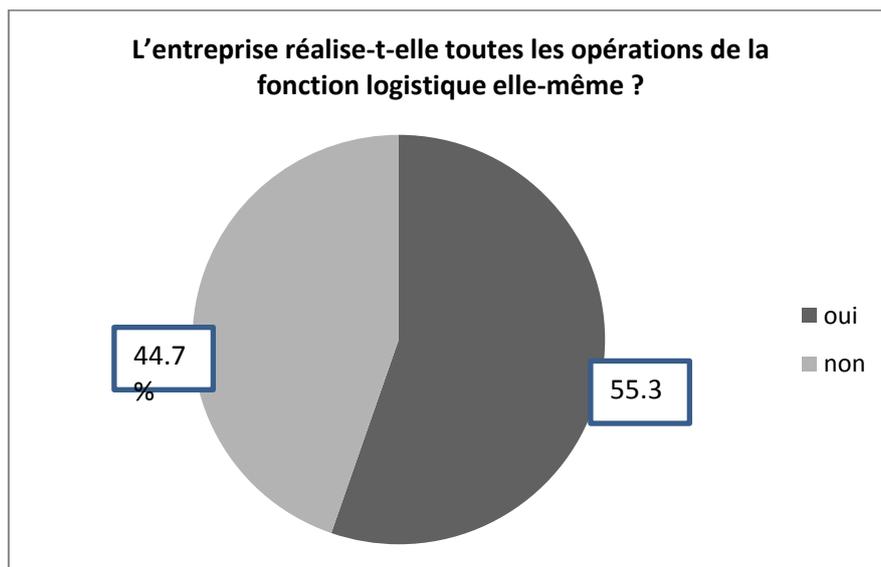
Source : réalisation personnelle sur la base des résultats du programme SPSS

Notre analyse descriptive démontre que les entreprises enquêtées comprennent en moyenne 1001 fonctionnaires, alors le département logistique compte en moyenne 38 fonctionnaires. 61.1% des entreprises enquêtées comprennent plus de 50 fonctionnaires, alors que celles qui comprennent entre 150 et 1200 fonctionnaires représentent 26% de notre échantillon, celles qui embauchent moins 50 de fonctionnaires représentent 39.9%.

Pour le département logistique, 10.5% des entreprises ont un seul personnel dans ce département, contre 50% qui ont entre 2 et 10 personnels dans le département logistique, le reste a un effectif entre 10 et 122.

Concernant la répartition par branche d'activité, on peut constater que le secteur d'activité qui domine dans notre échantillon est celui de l'agriculture agroalimentaire qui représente 47,4%. Le secteur de l'Industrie de valorisation des produits de mer représente 18.4% de notre échantillon, Et le secteur du lait et produits laitiers représente 5.3% de notre échantillon. Quant aux autres secteurs ils représentent le reste.

Figure 1 : mode de réalisation de la fonction logistique



Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Questionnées sur la réalisation des opérations de la fonction logistique, 55.3% des entreprises ont déclaré la réalisation de toutes les opérations elles-mêmes, contre 43.7% qui accordent d'autres types d'opérations à des entreprises externes.

Tableau 3 : le mode réalisation de chaque opération de la fonction logistique

		Interne	Externe
transport complet	Frequency	8	30
	Percent (%)	21,1	78,9
Groupage	Frequency	19	19
	Percent (%)	50,0	50,0
Procédures douanières	Frequency	16	22
	Percent (%)	42,1	57,9
Etiquetage	Frequency	31	7
	Percent (%)	81,6	18,4
Gestion de stock	Frequency	33	5
	Percent (%)	86,8	13,2
Entreposage	Frequency	30	8
	Percent (%)	78,9	21,1
Préparation de commandes	Frequency	34	4
	Percent (%)	89,5	10,5

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Concernant le type des opérations logistiques réalisées par les entreprises en interne, 21.1% des entreprises opèrent le transport complet, 50% le groupage, 42.1% les procédures douanières, 81.6 l'étiquetage, 86.8% la gestion de stock, 78.9% l'entreposage et 89.5% la préparation de commandes. A mentionner que les opérations de transport comptent les plus externalisées à l'ordre de 78.9%.

La variable dépendante : le mode de gouvernance

La variable dépendante qui renvoie au mode de gouvernance a été mesurée par 5 items qui concernent la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence, la minimisation des coûts et les coûts de transition. Les entreprises étaient appelées à répondre à la question : « **Pour faire le choix d'externaliser ou pas, quel est selon vous le degré d'impact des variables précédentes ?** ». Le choix final comporte une échelle sur 3 ; partant de 'peu important (1)', 'important (2)' à 'très important (3)'. Le score final est la moyenne des scores obtenus sur les cinq questions.

Tableau 4: scores des items du mode de gouvernance (en%)

	Peu important	Important	Très important	Total
La spécificité des actifs	7,9	73,7	18,4	100,0
L'incertitude	13,2	55,3	31,6	100,0
La fréquence	15,8	44,7	39,5	100,0
Le différentiel de coût total (minimisation des coûts)	5,3	50,0	44,7	100,0
Les coûts de transition	15,8	36,8	47,4	100,0

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

L'observation de la distribution des scores vis-à-vis l'importance des items dans le choix final du mode gouvernance, montre que les coûts de transition sont très importants à hauteur de 47.4% dans le choix d'externalisation des opérations logistiques, suivi par la minimisation des coûts (44.7%), la fréquence (39.5%), l'incertitude (31.6%) et enfin la spécificité des actifs (18.4%)

Tableau 5: scores finaux du mode de gouvernance (en%)

	N	Minimum	Maximum	Mean
Score Mode de gouvernance	38	1	3	2,26
Valid N (listwise)	38			

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Le score final du choix de mode de gouvernance se caractérise par un score minimum de 1 montrant que le choix d'externalisation est peu important, et un maximum de 3 qui reflète une grande importance de ce choix. En moyenne, les entreprises se positionnent avec un score de 2.26 laissant présager que l'externalisation est d'une importance considérable par rapport aux items de décision de cette stratégie.

Les variables indépendantes

Les variables indépendantes qui renvoient aux différents facteurs qui impactent le mode de gouvernance retenus à travers la littérature ont été mesuré, en grande partie, sur une échelle allant de 1 à 3 pour 1= peu important, 2= important, 3= très important. La mesure de ces facteurs a été basée sur les études empiriques citées auparavant.

Spécificité des actifs

La variable spécificité des actifs est mesurée par 4 items représentés ci-dessous.

Tableau 6: investissements en actifs de la fonction à externaliser

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Non	9	23,7	23,7	23,7
Oui	29	76,3	76,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

76.3% des entreprises enquêtées déclarent que la fonction à externaliser se caractérise par de lourds investissements en actifs. A contrario, 23.7% estiment que les investissements en actifs ne caractérisent pas les fonctions logistiques sujettes d'externalisation.

Tableau 30 : Si oui, est ce que ces investissements représentent-ils un frein à son externalisation ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non	20	68,9	68,9	68,9
	Oui	9	31,1	31,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Pour celles qui pensent que la fonction d'externalisation se caractérise par de lourds investissements en actifs, 68.9% pensent que ces investissements ne freinent pas la fonction d'externalisation, contre 31.1% qui pensent le contraire.

Tableau 7:Importance de type d'actifs spécifiés

Quel degré d'importance attribuez-vous aux différentes spécificités des actifs selon leur poids face au choix du mode de gouvernance. ?		
Spécificité physique		
	Frequency	Percent (%)
Peu important	16	42,1
Important	22	57,9
Total	38	100,0
Spécificité de site (localisation)		
Peu important	19	50,0
Important	19	50,0
Total	38	100,0
Spécificité du capital humain		
Peu important	21	55,3
Important	17	44,7
Total	38	100,0
Spécificité des actifs incorporels		
Peu important	8	21,1
Important	20	52,6
Très important	10	26,3
Total	38	100,0

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

S'agissant du choix du mode de gouvernance, 57.9% des entreprises déclarent que la spécificité physique est importante, 50% déclarent que la spécificité de site est importante et 44.7% annoncent l'importance de la spécificité du capital humain, finalement la spécificité des actifs incorporels est importante pour 52.6% et très importante pour 26.3%

→ **L'incertitude**

Concernant la variable liée à l'incertitude, les entreprises estiment que l'incertitude au sujet de l'activité à externaliser concerne à hauteur de 44.7% la difficulté de prévoir l'évolution de l'environnement, contre 55.3% les comportements futurs du prestataire.

Tableau 8 : Caractéristiques de l'incertitude au sujet de l'activité à externaliser

		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la difficulté de prévoir l'évolution de l'environnement	17	44,7	44,7	44,7
	Les comportements futurs du prestataire	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Questionnées sur l'importance des éléments de choix du prestataire logistique, 94.8% des entreprises accordent l'importance à la notoriété et l'image du prestataire sur le marché, 89.5% à son portefeuille clients, la totalité au rapport qualité/prix, 86.9% au site, aménagements physiques et procédures opérationnelles

Tableau 9: le degré d'importance des éléments de choix du prestataire logistique [La notoriété et l'image du prestataire sur le marché

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peu important	2	5,3	5,3	5,3
	Important	18	47,4	47,4	52,6
	Très important	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Tableau 10: Quel est le degré d'importance des éléments de choix du prestataire logistique ? [Le rapport qualité/prix comparé aux autres prestataires]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peu important	4	10,5	10,5	10,5
	Important	24	63,2	63,2	73,7
	Très important	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tableau 11: le degré d'importance des éléments de choix du prestataire logistique [Site, aménagements physiques et procédures opérationnelles.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peu important	5	13,2	13,2	13,2
	Important	21	55,3	55,3	68,4

	Très important	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Pour la relation avec les prestataires des services logistiques, 71.1% des entreprises n'ont pas l'exclusivité auprès des agences logistiques, contre seulement 28.9% qui ont cette exclusivité.

Tableau 12:l'exclusivité auprès du prestataire

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Non	27	71,1	71,1	71,1
Valid Oui	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Les entreprises accordent une importance aux incertitudes liées aux évolutions technologiques à hauteur de 81.6%, aux incertitudes liées aux évolutions non technologiques à hauteur de 63.2% et 89.5% aux incertitudes liées aux comportements futurs du prestataire.

Tableau 13:degré d'importance des types d'incertitude

Quel degré d'importance attribuez-vous aux incertitudes suivantes :		
Incertitude liée aux évolutions technologiques		
	Frequency	Percent (%)
Peu important	7	18,4
Important	27	71,1
Très important	4	10,5
Total	38	100,0
Incertitude liée aux évolutions non technologiques		
Peu important	14	36,8
Important	19	50,0
Très important	5	13,2
Total	38	100,0
Incertitude liée aux comportements futurs du prestataire		
Peu important	4	10,5
Important	19	50,0
Très important	15	39,5
Total	38	100,0

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

La fréquence

La fréquence est mesurée à travers 4 items.

92.1% des entreprises ont des activités fréquentes de la fonction logistique, contre 7.9% qui ont une activité moins fréquente. Dans ce sens, les entreprises qui ont des activités fréquentes de la fonction logistique estiment que cette dernière est l'une des raisons d'avoir gardé la fonction logistique en interne à hauteur de 78.9%.

Pour celles qui n'ont pas des activités fréquentes de la fonction logistique, elles l'estiment que c'est l'une des raisons à externaliser ces fonctions à l'ordre de 52.6%.

Tableau 14: fréquence de l'activité faisant l'objet d'une éventuelle externalisation

est-ce que l'activité de la fonction logistique fait l'objet d'une transaction fréquente ?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Non	3	7,9	7,9	7,9
Oui	35	92,1	92,1	100,0
Si oui, est-ce l'une des raisons de l'avoir gardé en interne ?				
Non	8	21,1	21,1	21,1
Oui	30	78,9	78,9	100,0
Si non, est ce une raison vous ayant poussé à l'externaliser ?				
Non	18	47,4	47,4	47,4
Oui	20	52,6	52,6	100,0

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

13.2% des entreprises déclarent aussi que la fréquence est peu importante quant choix décisif de l'externalisation, 65.8% l'estiment importante et 21.1% la qualifient comme très importante.

Tableau 15: degré d'importance de la fréquence d'activité comme facteur décisif du choix de l'externalisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peu important	5	13,2	13,2	13,2
	Important	25	65,8	65,8	78,9
	Très important	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

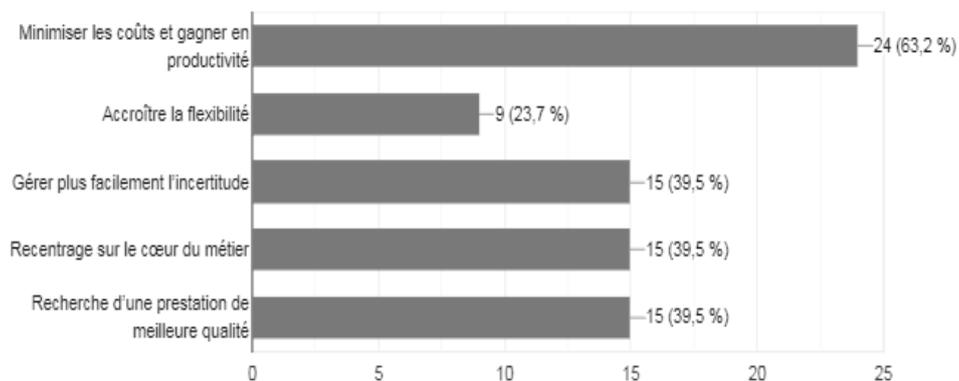
Différentiel de coût total

La décision d'externaliser est issue de plusieurs facteurs qui diffèrent mais qui dans le même but visent à améliorer la performance liée à la fonction à externaliser, pour les facteurs qui nous paraissent décisifs, nous avons eu 63.2% pour « minimiser les coûts et gagner en productivité » ce facteur est le principe du différentiel de coût total, ensuite nous avons une égalité au niveau du « recentrage sur le cœur du métier » et « une gestion plus facile de l'incertitude » qui laissent en dernier « l'accroissement de la flexibilité »

Figure 2: les facteurs derrière la décision d'externaliser

25. Quels facteurs ont nourrit la prise de décision d'externaliser ?

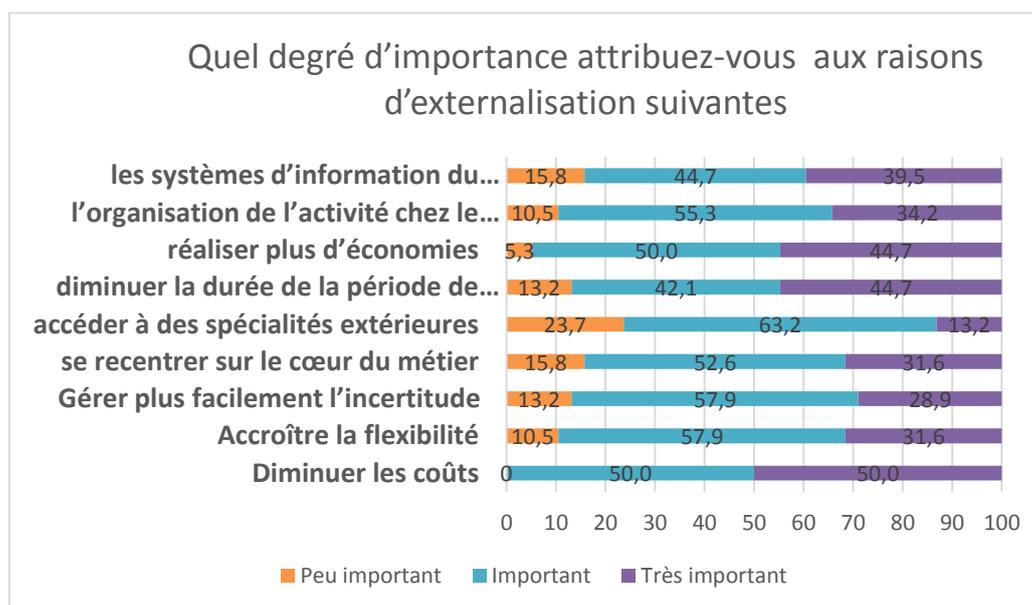
38 réponses



Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

La diminution des coûts et l'accès à des spécialités extérieures sont les raisons importantes du recours à l'externalisation de la fonction logistique à hauteur de 50% et 63.2% respectivement.

Pour les raisons très importantes, on trouve la diminution des coûts (50%) suivi par la réalisation de plus d'économie et la diminution de la période de transition (44.7%).



Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

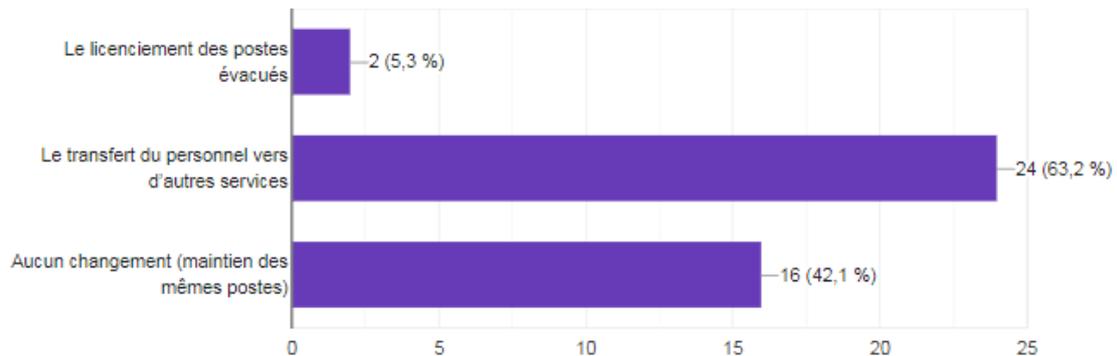
Coûts de transition

Au sujet des coûts de transition, comme constaté dans les résultats plus haut, leurs importance est considérable quant au choix du mode de gouvernance et la prise de décision en dépend, ceci est dû aux coûts engendrés mais aussi aux changements naissant du verdict d'externalisation notamment au niveau du personnel : des mutations des licenciement etc

Figure 3: changements au niveau du personnel suite à l'externalisation

29. Le choix de l'externalisation a-t-il engendré un changement au niveau du personnel du service, tel que :

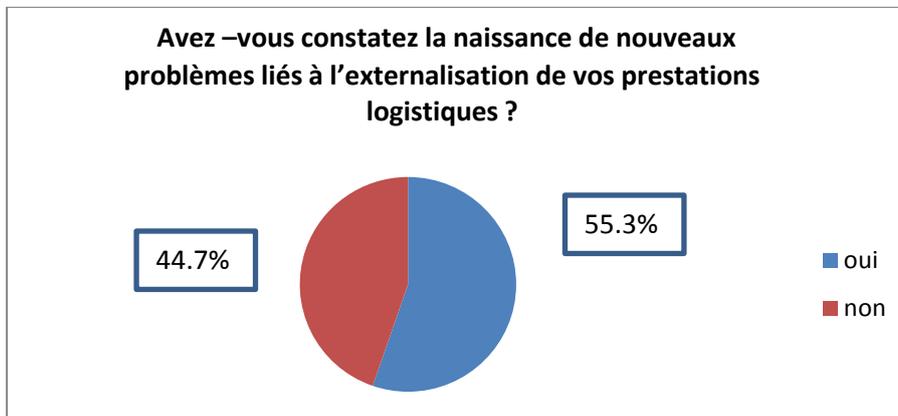
38 réponses



Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Pour le cas des entreprises questionnées les changements au niveau du personnel sont représentés de telle sorte : la part la plus importante revient au transfert du personnel vers d'autres services avec un taux de 63.2% évitant ainsi le décision fatale de les licencier, ensuite pour un taux de 42.1% les entreprises maintiennent les mêmes postes, décision que nous supposons a été prise pour renforcer la fonction externalisée et éviter tout imprévu périlleux, finalement la minorité ayant optée pour le licenciement est représentée par 2 entreprise avec un taux équivalent de 5.3%.

Figure 4: naissance des problèmes liés à l'externalisation



Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Le post-externalisation des opérations logistiques n'est pas forcément une phase évidente, pour le cas de notre échantillon, 55.3% des entreprises ont rencontré des problèmes suite à cette transition et 44.7% n'ont en pas rencontré.

31. Si oui sélectionnez en ceux qui vous semblent les plus importants :

38 réponses

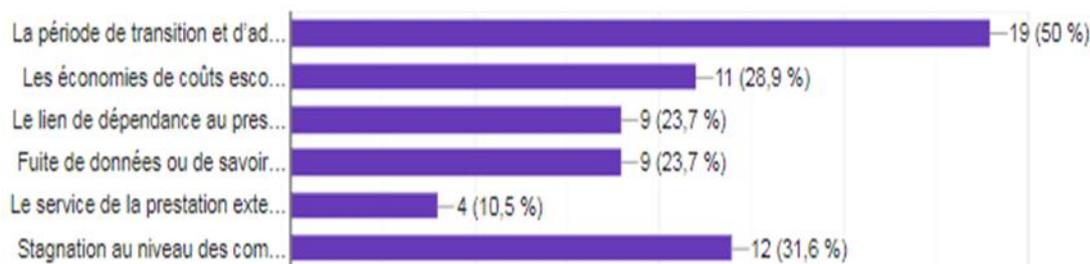


Figure 5: types de problèmes rencontrés après la transition

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Nous avons posé la question aux entreprises au sujet des types de problèmes rencontrés suite à l'externalisation, les taux se présentent comme suit : 50% pour une durée de la période de transition plus lente que prévu, suivi de 31.6% pour la stagnation des compétences : aucune valeur ajoutée de l'externalisation, en 3^{ème} catégorie il s'agit des économies de coûts escomptées qui n'ont pas été réalisées avec un pourcentage de 28.9%, puis nous avons un égalité pour le lien de dépendance au prestataire qui s'avère plus dur à rompre et la fuite de données ou du savoir faire aux concurrents qui se disputent le taux de 23.7%, finalement pour le taux le plus bas nous avons 10.5% pour la mise en retrait de la fonction qui a été externalisée et qui généralement engendre les licenciements

4.2 Validation des échelles de mesure

Une mesure est dite fiable si elle reflète essentiellement le véritable résultat, et non l'erreur il est donc évident que plus une échelle sera fiable, meilleure sera l'échelle (c'est-à-dire d'autant plus valide). Les instruments de mesure de nous avons mobilisé dans notre étude ont été soumis à une analyse en composante principale (ACP) avec une rotation Varimax. Cette analyse vise principalement la réduction du nombre des variables indépendantes tout en conservant le plus d'informations possibles (Bryant et Yarnold, 1995 ; Fabrigar, 1999). Dans notre recherche, nous allons mesurer l'unidimensionnalité des construits par l'alpha de Cronbach qui est très fréquemment utilisé (Idriss, 2011), ainsi nous allons mesurer la consistance interne des variables par l'analyse de fiabilité.

→ **Les variables indépendantes : Les facteurs qui influencent le mode de gouvernance**

Figure 6: les variables du modèle

Acronyme	Signification
PECI1	La fonction à externaliser se caractérise-elle par de lourds investissements en actifs ?
PECI2	Si oui, est ce que ces investissements représentent-ils un frein à son externalisation ?
PECI3	Dans ce sens là, quels sont les actifs spécifiques dont dispose votre entreprise ?

PECI4	Quel degré d'importance attribuez-vous aux différentes spécificités des actifs selon leur poids face au choix du mode de gouvernance. ?
PECI5	
NCERTI1	L'incertitude au sujet de l'activité à externaliser concerne-t-elle ?
NCERTI2	Si l'incertitude concerne les comportements du prestataire, sélectionnez en les plus freinant
NCERTI3	Si L'incertitude concerne la difficulté de prévoir l'évolution de l'environnement, précisez ci-dessous lesquelles
NCERTI4	Quel est le degré d'importance des éléments de choix du prestataire logistique ?
NCERTI5	Avez-vous l'exclusivité auprès de votre prestataire ?
NCERTI6	Quel degré d'importance attribuez-vous aux incertitudes suivantes
REQ1	est-ce que l'activité de la fonction logistique fait l'objet d'une transaction fréquente ?
REQ2	Si oui, est-ce l'une des raisons de l'avoir gardé en interne ?
REQ3	Si non, est ce une raison vous ayant poussé à l'externaliser ?
REQ4	Quel degré d'importance attribuez-vous à la fréquence de l'activité comme facteur décisif du choix de l'externalisation ?
OST1	Quels sont les coûts qui freineraient l'entreprise d'entreprendre un projet d'externalisation ?
OST2	Quels facteurs ont nourrit la prise de décision d'externaliser ?
OST3	Quel degré d'importance attribuez-vous aux raisons d'externalisation suivantes :
OST4	quels coûts l'entreprise souhaite-t-elle diminuer à travers l'externalisation ?
RANS1	Combien a duré la période de transition d'un mode de gouvernance à un autre ? (estimation en mois) :
RANS2	Le choix de l'externalisation a-t-il engendré un changement au niveau du personnel du service, tel que :
RANS3	Avez-vous constatez la naissance de nouveaux problèmes liés à l'externalisation de vos prestations logistiques ?
RANS4	Si oui sélectionnez en ceux qui vous semblent les plus importants :
RANS5	Comment jugez-vous le degré d'importance des coûts de transition par rapport aux autres coûts générés pas le choix du mode de gouvernance ?

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Tableau 16: La consistance interne des variables indépendantes

	Spécificité des actifs	Incertainde	Fréquence	Différentiel de coût total	Coûts de transition
SPECI1	0,675				
SPECI2	0,666				
SPECI3	0,603				
SPECI4	0,659				
SPECI5	0,794				
INCERTI1		0,808			
INCERTI2		0,541			

INCERTI3		0,397			
INCERTI4		0,827			
INCERTI5		0,679			
INCERTI6		0,758			
FREQ1			0,811		
FREQ2			0,692		
FREQ3			0,732		
FREQ4			0,635		
COST1				0,783	
COST2				0,732	
COST3				0,682	
COST4				0,535	
TRANS1					0,669
TRANS2					0,783
TRANS3					0,623
TRANS4					0,398
TRANS5					0,726
Valeur propre	4,705	4,211	2,235	3,455	4,234
Variance totale expliquée	63,06%				
Alpha de Cronbach	0,873	0,883	0,753	0,775	0,634

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Pour mesurer la consistance interne des variables indépendantes de notre modèle nous avons effectué l'analyse en composantes partielles (ACP), pour obtenir 5 composantes principales qui regroupent les facteurs qui impactent le mode de gouvernance en 5 catégories. Il est à noter que nous avons obtenu deux taux inférieurs à 0.45 concernant les items INCERTI3 et TRANS4 qui par conséquent doivent être mis à l'écart pour améliorer le total de variance expliquée. Nous obtenons ainsi une variance totale de 63,063%.

Ensuite pour mesurer l'adéquation de l'échantillonnage nous avons opté pour l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett. Leurs valeurs respectives sont KMO= 0,885, pour un seuil minimum recommandé de 0,6 et Bartlett=0,000 (Bartlett, 1954).

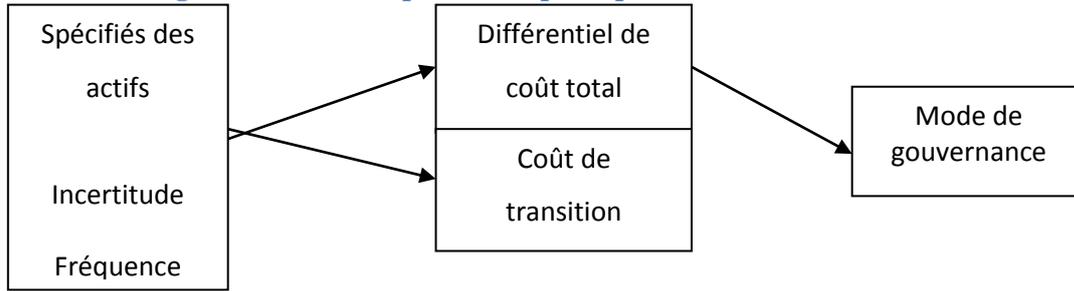
Les facteurs obtenus sont :

- **Spécificité des actifs**
- **Incertitude**
- **Fréquence**
- **Différentiel de coût total**
- **Coûts de transition**

Selon les recommandations de Nunnally (1978), la cohérence interne de l'échelle est acceptable avec un alpha de Cronbach de 0,873 pour la spécificité des actifs, 0,883 pour l'incertitude, de 0,753 pour la fréquence, de 0,775 pour le différentiel de coût total et de 0,643 pour les coûts de transition légèrement en baisse mais qui ne fausse pas pour autant les résultats. En somme les valeurs correspondent au seuil recommandé par Nunnally (1978) qui est de 0.70. Après avoir effectué l'analyse en composante

principale des différentes variables de notre étude, notre modèle opératoire peut se présenter comme suit :

Figure 7 : Modèle opératoire après épuraton des échelles de mesure



Source : Reproduit et adapté du modèle de guillaume CHANSON (2006)

4.3 analyse de La corrélation :

Afin de tester nos hypothèses de recherche reformulées ci-dessus, nous procédons dans un premier temps à une analyse des corrélations entre les variables indépendantes et la variable dépendante et ce par une analyse bi variée avec le coefficient de corrélation de Pearson et un test de signification bilatéral.

Figure 8:Les corrélations entre les variables

Corrélations							
	Score mode de gouvernance	SPECI	INCERT I Non tech	INCERT I tech	FREQ	COST	TRANS
Score mode de gouvernance	1						
SPECI	-,562	1					
INCERTI non tech	0,233	0,052	1				
INCERT2 tech	0,559	0,389	0,203	1			
FREQ	-0,672	0,141	0,073	0,309	1		
COST	0,569	-0,092	-0,17	0,279	-0,065	1	
TRANS	-0,654	0,008	0,132	0,103	-0,172	0	1

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d’une enquête en 2021

Les analyse de corrélations de pearson montrent qu’il y a une relation linéaire significative entre le mode de gouvernance et la spécificité des actifs ($p < 0.01$), la fréquence ($p < 0.05$) et les coûts de transition ($p < 0.01$). Dans un premier temps, on constate que plus la fonction logistique se caractérise par l’importance des investissements dans les actifs spécifiques moins le choix final du mode de gouvernance tend vers l’adoption de l’externalisation. Ensuite, la relation linéaire entre l’incertitude non technologique et l’externalisation est positive ($r = 0.233$). On remarque aussi que la relation entre l’incertitude technologique et l’externalisation est positive ($r = 0.559$) laissant présager que plus l’incertitude technologique est importante plus le recours à l’externalisation est assumé. La relation

entre l'externalisation et la fréquence est négative et statistiquement significative ($p=-0.672$), ce qui signifie que plus la fréquence de transaction diminue plus le recours à l'externalisation est adopté.

Dans la même logique, la prise de décision au mode de gouvernance d'externalisation est corrélée négativement avec les coûts de transition ($r=-0.654$), c'est-à-dire que plus les coûts sont élevés plus les entreprises ont intérêt à externaliser.

4.4 Le modèle de régression

Dans le but de déterminer la présence de la relation entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes et de vérifier nos hypothèses de recherche, nous allons utiliser une régression linéaire multiple.

A travers l'ACP nous avons pu rassembler les items en facteurs qui nous ont permis de créer des indices par l'addition des scores de ces items

Tableau 17 : récapitulatif des modèles

modèle	R	R-Deux	R-Deux Ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changements dans les statistiques					Durbin-watson
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F	
1	,752a	,675	,590	,093	,675	5.738	5	32	,001	2.335

a. Valeurs prédites : (constantes), SPECI, INCERTtech, INCERTnontech, FREQ, COST, TRANS
Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

L'analyse de la régression multiple nous permet de constater que la valeur de la corrélation multiple (R) est de **0.752** ce qui témoigne d'une forte relation entre les variables indépendantes (la spécificité des actifs, l'incertitude technologique et non technologique, la fréquence, le différentiel de coût total et les coûts de transition) et la variable dépendante (le mode de gouvernance)

La valeur **0.675** du R-deux démontre que les variables indépendantes expliquent **67.5%** de la variance de la variable dépendante. Pour le test Durbin Watson, la valeur statistique obtenue de **2.335** est acceptable vu qu'elle se situe entre 1 et 3. Ce qui signifie alors qu'il n'y a pas d'auto corrélation entre les individus.

Tableau 18: Analyse de variance Anova du modèle

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	sig
Régression	4,429	5	,886	5,738	,001b
Résidu	4,940	32	,154		
Total	9,368	37			

b. Valeurs prédites : (constantes), SPECI, INCERTtech, INCERTnontech, FREQ, COST, TRANS

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

En statistique, l'analyse de la variance (terme souvent abrégé par le terme anglais ANOVA : analysis of variance) est un ensemble de modèles statistiques utilisés pour vérifier si les moyennes des groupes proviennent d'une même population. En général, un seuil de signification (noté alpha ou α) de 0,05 fonctionne bien il indique un risque de 5 % de conclure à tort qu'une différence existe. Les résultats de

notre analyse démontrent que notre modèle est significatif à hauteur **0.01** qui répond au seuil de signification.

Tableau 19: coefficient de la régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
Constante	0,456	,616		-1,516	,040		
Spécificité des actifs	-0,578	,126	-0,396	4,118	,120	,944	2,060
Incertitude tech	0,824	,128	1,185	2,600	,004	,937	3,068
Incertitude Nontech	1,002	,111	0,404	,838	,409	,907	4,103
Fréquence	-0,324	,134	-0,466	3,015	,003	,836	2,196
Différentiel de coût total	0,089	,116	0,163	,514	,611	,807	1,239
Coûts de transition	-0,983	,103	-0,814	1,975	,045	,902	2,108

Source : réalisation personnelle sur la base des résultats d'une enquête en 2021

Le tableau ci-dessus représente les résultats des coefficients de régression des variables de notre modèle ainsi que les statistiques de colinéarité, partant de là nous constatons que les valeurs de la tolérance pour toutes nos variables indépendantes sont largement supérieures à 0,3 et les valeurs des VIF sont également à l'unanimité inférieures à 10 ce qui atteste d'un manque de multi colinéarité entre les variables indépendantes qui nous est favorable.

En rassemblant les résultats des trois tableaux précédents, les valeurs obtenues prouvent que notre régression est très significative et que notre modèle conceptuel et représentatif, étant donné qu'ils respectent les conditions nécessaires.

Les coefficients standardisés Bêta sont des Valeurs standardisées des constantes, appelés les « Bêtas » qui servent à calculer si la valeur du coefficient est significativement différente de 0, c'est-à-dire si le prédicteur considéré est véritablement capable de prédire les variations de la variable dépendante.

Pour le test T La valeur de chaque doit être supérieure à 1,96 pour être jugée significative et pour la valeur Sig elle doit être inférieure à 0,05. C'est à travers ces deux indices que nous allons procéder à la vérification des hypothèses de notre recherche.

H1 : Pour une fonction caractérisée par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ L'investissement en actifs spécifiques freine le projet d'externalisation.

Avec une valeur du coefficient standardisé de 4,118 qui dépasse largement le seuil qui laisserait croire que cette hypothèse est affirmée sauf que la valeur sig est égale à 0.120 qui dépasse largement le seuil de 0,05, de ce fait notre première hypothèse H1 est rejetée, les investissements en actifs spécifiques ne freinent pas un éventuel projet d'externalisation .

H2 : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude technologique, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ L'incertitude face aux évolutions technologique, facilite la délégation des prestations logistiques à un prestataire externe.

Selon le tableau des résultats, la valeur du test T concernant la variable « Incertitude technologique » est significative avec un chiffre de 2,600 supérieur au seuil de 1,96 et une valeur sig de 0.04 inférieure au seuil acceptable, ce qui nous affirme cette hypothèse. Et à travers la valeur positive du coefficient de standardisation bêta qui est de 1,185

nous déduisons qu'il y a une relation positive entre l'incertitude technologique et le mode de gouvernance, on traduit cette relation par un taux qui signifie que la variable indépendante « incertitude technologique » explique 118,5% de la variable dépendante « mode de gouvernance »

Grâce à ces constats nous pouvons finalement confirmer cette hypothèse H2.

H3 : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude non technologique, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ L'absence de l'incertitude technologique donne plus d'espoir à l'entreprise de mener à bien la réalisation de ses prestations logistiques en interne.

La valeur du test T concernant la variable « Incertitude Non technologique » démontrée sur le tableau précédent est non significative avec un chiffre de 0,838 celle-ci est en dessous du seuil acceptable de 1,96, nous pouvons d'ores et déjà rejeter cette hypothèse, de plus que la valeur sig de 0,409 ne rentre pas dans les normes recommandées cette variable n'a aucun impacte sur le choix du mode de gouvernance de ce fait nous rejetons l'hypothèse H3. Ce qui signifie que l'incertitude non technologique ne contribue pas à la détermination du mode de gouvernance.

H4 : pour une fonction caractérisée par une basse fréquence de transaction, il est recommandé de la réaliser en externe.

→ Même si l'internalisation d'une activité présente moins de risques, elle implique des frais fixes très importants lorsqu'il s'agit d'une faible fréquence de transaction.

D'après le tableau et du fait que le seuil acceptable est de 1,96 nous nous apercevons que la valeur statistique de $T = 3,015$ est très significative vu notre variable dépasse largement le seuil recommandé, nous ajoutons à cela que la valeur sig $p = 0,03$ qui se voit être inférieure à la recommandation qui est de 0,05. Et avec une valeur du coefficient de standardisation Bêta négatif de -0,466 la relation négative entre la variable dépendante qui est le mode de gouvernance et la variable indépendante qui est la fréquence est linéaire, autrement dit plus la fréquence est basse plus le verdict de l'externalisation est favorable. De ce fait la fréquence impacte le choix du mode de gouvernance et nous confirmons l'hypothèse H4.

H5 : Plus une externalisation permet de bénéficier d'un différentiel de coût total, plus la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ Le différentiel de coût total désigne l'ensemble des coûts de fonctionnement d'une opération d'externalisation dans un but ultime : l'optimisation et la minimisation des coûts.

Avec 0,514 comme valeur du coefficient standardisé la variable « différentiel de coût total » n'est pas significative parce que celle-ci est inférieure au seuil qui est de 1,96 mais également parce que la valeur sig de 0,611 elle aussi dépasse le seuil acceptable de 0,05, en conséquence cette hypothèse H5 est rejetée, le différentiel de coût total n'impacte pas le choix du mode de gouvernance.

H6 : Plus une externalisation génère de coûts de transition, moins la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

→ Les coûts de transition désignent les coûts générés par le passage d'un mode de gouvernance à un autre, plus ce passage engendrera de coûts plus la décision d'externalisation sera éloignée.

Selon les résultats de l'analyse de régression, nous en déduisons que le coefficient de standardisation est significatif, du fait que le test est d'une valeur de 1,975 légèrement supérieure au seuil d'acceptabilité de 1,96 et la valeur sig est de 0,045 également dans les normes en étant légèrement inférieure à 0,05. En revenant au coefficient de standardisation Bêta nous notons qu'il est de -0,814 une valeur négative qui démontre une relation linéaire entre les coûts de transition et le mode de gouvernance.

Plus les coûts de transitions augmentent plus le choix de l'externalisation s'éloigne, nous confirmons alors notre hypothèse H6.

Tableau 20: Synthèse des résultats

<i>Hypothèse</i>	<i>Résultat</i>
H1	Hypothèse rejetée
H2	Hypothèse acceptée
H3	Hypothèse rejetée
H4	Hypothèse acceptée
H5	Hypothèse rejetée
H6	Hypothèse acceptée

Dans le but ultime de donner sens aux éléments théoriques que nous traitons à travers notre recherche, nous y avons procédé en réalisant une étude empirique par le biais d'un questionnaire adressé à un échantillon de 38 entreprises faisant partie des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir.

L'analyse des résultats a été faite sur le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 21. Nous partons d'une base de 43.7% d'entreprises questionnées qui choisissent l'externalisation des opérations de leur fonction logistiques et 55.3% qui font le choix de les réaliser en interne, en grande partie le transport complet et externalisé prouvé par un taux de 78.9% et la préparation de commandes est gardée en interne justifiée par un taux de 89.5%.

Notre modèle conceptuel est composé d'une principale variable indépendante : le mode de gouvernance que nous avons cherché à expliquer à travers 5 variables indépendantes : la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence, le différentiel de coût total (la minimisation des coûts) et les coûts de transition. A travers la question suivante : « **Pour faire le choix d'externaliser ou pas, quel est selon vous le degré d'impact des variables précédentes ?** » nous avons calculé les scores des 5 items pour en tirer l'item pesant le plus lors du choix du mode de gouvernance, il s'est avéré que les coûts de transition d'un mode de gouvernance à un autre sont important à hauteur de 47.4%, suivis de très près par le différentiel de coût total qui renvoie au principe de minimisation de l'ensemble des coûts lié à une éventuelle transition avec un taux de 44.7%.

Nous pouvons alors définir les coûts de transition et le différentiel de coût total comme facteurs impactant le plus la décision des entreprises au sujet du choix du mode de gouvernance des opérations de leur fonction logistique.

Concernant les autres items, pour la spécificité des actifs, les entreprises contactées disposent à 76.3% d'actifs spécifiques, et malgré que ces derniers affirment que les actifs spécifiés qu'ils possèdent ne freinent pas la décision d'externaliser, le poids de cet item reste faible quant à la décision finale le taux de 18% nous le prouve concrètement.

Pour ce qui est de la fréquence, 91.2% des entreprises ont des activités logistiques fréquentes, et affirment à 78.9% que c'est la raison pour laquelle ils les ont gardés en interne, pour les 7.9% qui restent leur activité n'est pas fréquente et c'est pour la qu'ils préfèrent l'externaliser. Ceci se comprend parce que même si l'internalisation d'une activité présente moins de risques, elle implique des frais fixes très importants lorsqu'il s'agit d'une faible fréquence de transaction. Et comme la théorie l'avait présagé la fréquence n'est pas l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance.

Finalement, quant à l'incertitude, notre échantillon affirme qu'elle concerne principalement les comportements futurs du prestataire choisi à hauteur de 89.5% et les évolutions technologiques avec un taux de 81.6%. Mais l'importance de cette variable reste faible par rapport aux autres parce qu'elle n'est représentée que par 31.6%.

Finalement, afin de synthétiser ce qu'on a pu discuter un peu plus haut l'étude que nous avons menée pour mesurer le poids d'explication des déterminants de la TCT quant au choix du mode de gouvernance des activités logistiques nous a démontré que les trois attributs qui expliquent le plus le choix du mode de gouvernance auprès des entreprises des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir sont :

- L'incertitude face aux évolutions technologiques avec un taux de 118%
- La fréquence de transaction de la fonction logistique à hauteur de 81,4%
- Les coûts de transition d'un mode à un autre avec 46,6%

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise et le marché sont des modes alternatifs de fourniture de biens et de facteurs. L'entreprise existe car il existe un coût (le coût de transaction) à recourir au marché. L'entreprise permet une économie, un contrat, unit plusieurs personnes pour effectuer des tâches sans recourir au marché et donc au prix. Inversement, les coûts organisationnels limitent la capacité des firmes à se substituer au marché.

D'autres facteurs sont à l'origine des coûts de transaction. Ils sont, d'une part, humains (opportunisme dans les transactions, nature de l'information, rationalité limitée) et, d'autre part, liés à l'environnement de l'entreprise (incertitude, spécificité des actifs, fréquence des transactions). Cette théorie permet donc d'expliquer l'intégration verticale de l'entreprise tout en montrant sa limite liée à des coûts et des distorsions spécifiques.

La perspective transactionnelle développée dans ce travail de recherche met l'accent sur la dimension économique de la décision du choix du mode de gouvernance et suggère un certain nombre d'attributs de la transaction à travers lesquels le contexte économique influence la décision d'externalisation ou d'internaliser des activités logistiques. A savoir les attributs de la théorie des coûts de transaction : la spécificité des actifs, la fréquence et l'incertitude mais aussi le différentiel de coût total et les coûts de transition d'un mode à un autre qui nous nous apparaissent être ainsi des déterminants transactionnels pertinents.

Dans cet article, nous avons étudié le poids d'explication de la théorie de transactions des coûts ; qui est le principal cadre de référence utilisé pour expliquer la décision ; au sujet du choix du mode de gouvernance des prestations logistiques des entreprises.

Et ce à travers les aspects qui font la base de cette théorie phare, à savoir les attributs de transactions constitués de la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence, ensuite indépendamment de ces attributs le différentiel de coût total et les coûts de transition.

alors pour une éventuelle recherche dans le futur nous proposant d'élargir le périmètre de l'étude pour toucher toute la région du sud : **Quel est le poids d'explication de la théorie des coûts de transaction au sujet du choix du mode de gouvernance pour l'intégralité des secteurs de l'industrie agroalimentaire de la région Souss-Massa ?**

Ou alors de faire une étude comparative en lien avec notre travail : **les résultats de l'étude du poids d'explication de la théorie des coûts de transaction au sujet du choix du mode de gouvernance des entreprises des secteurs dominants de l'industrie agroalimentaire de la ville d'Agadir sont-ils représentatifs de la région du Souss ?**

BIBLIOGRAPHIE

1. Aafir Mustapha (2019 – 2020), Géosciences, Risques Naturels et Développement Durable Méthodologie de recherche. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Faculté Polydisciplinaire de Taza Master.
2. Arif Jabir & Jawab Fouad (2017), Modélisation de l'externalisation des activités logistiques application à un opérateur de la grande distribution. Presses académiques françaises international book market service LTD member of omniscryptum publishing group).
3. Barthelemy Jérôme (1999), L'EXTERNALISATION : UNE FORME ORGANISATIONNELLE NOUVELLE. Professeur Adjoint Groupe ESC Nantes Atlantique 8, route de la Jonelière BP 31222 44312 NANTES Cedex 3, France.
4. Beaud S. et Weber F. (2010), Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, La découverte (4e éd.)
5. Berrebeh Jalel (2013) Méthodologie d'un Mémoire de Recherche FSEG Nabeul 1.
6. Bertrand Elodie et Destais Christophe, (2002) « Le théorème de Coase, une réflexion sur les fondements micro-économiques de l'intervention publique ».
7. Bouyzem Meriem Chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger & Youssef AL MERIOUH Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (2017), RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION : ETAPES, PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES ET JUSTIFICATION DE LA CONNAISSANCE. Tanger–Maroc.
8. Caroline Jacob (2002), COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT UNE ANALYSE DES BESOINS ET DES PRATIQUES DE FORMATION EN LOGISTIQUE DANS LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES ' QUÉBÉCOISES. MÉMOIRE PRÉSENTÉ À UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.
9. Catellin Sylvie (2004), « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », Hermès, La Revue, 2004/2 (n° 39), p. 179-185. DOI : 10.4267/2042/9480.
10. Chabel Saâdia Enseignante chercheuse, (2020) « Les prestations logistiques au Maroc : Internalisation ou externalisation ? » Université Ibnou Zohr Ecole Supérieure de Technologie Guelmim - Maroc
11. Chagar Hassan, Enseignant Chercheur Management des organisations et Management Stratégique et intervenant au Groupe ISCAE- Maroc, Ecole Nationale Supérieure d'Administration-Maroc, (2020) « L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable ». Université Internationale Abulasis des Sciences de la Sant- Maroc.
12. Chanson Guillaume (2006), Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement : CONTRIBUTIONS A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA DECISION D'EXTERNALISATION.
13. Chanson Guillaume (2006), Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? Externalisation et théorie des coûts de transaction. Université de Picardie Jules Verne Pôle Universitaire Cathédrale.
14. Clément PERROTTA (2011) Panthéon-Sorbonne Master 2 Professionnel Spécialité Logistique, « La dimension relationnelle, Facteur Clé de Succès pour l'extension des activités des prestataires logistiques ». Université Paris I industriels ?
15. Colette Depeyre. (2005), Retour sur la théorie des ressources. Le Libellio d'AEGIS, pp.9-14. fhal-00262991).
16. Coriat Benjamin et Weinstein Olivier, (2010) « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences »», Revue d'économie industrielle [En ligne], 129-130 | document 4.
17. Edith Salès-Wuillemin. (2006) Méthodologie de l'enquête : De l'entretien au questionnaire. Bromberg, M., Trognon, A. Cours de psychologie Sociale 1, Presses Universitaires de France, pp.45-77,
18. EL OMARI Ouafa (2020) Doctorante & MAHZOUM Abdennasser Doctorant FSJES Université Hassan 1er –Settat Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion et Management des Affaires, « Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature ». Revue ISG www.revue-isg.com Page 520 ISSN: 2665-7473 Volume 3 : Numéro 4.

19. Geyer Dominique (1996) L'EXTERNALISATION DE TOUT OU PARTIE DE LA FONCTION INFORMATIQUE DE L'ENTREPRISE. ANALYSE THEORIQUE ET COMPARAISON FRANCE-ALLEMAGNE UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE.
20. Gheeraert Romain (2010), Panthéon Sorbonne Master 2 Professionnel Spécialité Logistique, « L'externalisation logistique Mémoire de fin d'études ». Université Paris 1.
21. Ghertman Michel, (2016) APPLICATIONS PRATIQUES DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION. Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC 78351 Jouy en Josas Cedex, France.
22. Ghozzi Houda (2006) , doctorante à l'Université Paris Dauphine), « Difficultés de test de la théorie des coûts de transaction, et des précautions à prendre ».
23. Hallée, Y. & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124–140.
24. Halioui Khamoussi Jmal Abdelaziz (2011), La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien. *Comptabilités, économie et société*, Montpellier, France. pp.cd-rom. fihal-00650531f.
25. LAVASTRE Olivier, (2001) Doctorant ERFI Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie. Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements. Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec.
26. Loridan-Baudrier Audrey (2007), Coûts de coordination, structures de gouvernance réglementaire et environnement institutionnel : une analyse économique néo-institutionnelle de la mise en œuvre du cadre réglementaire européen des communications électroniques. *Economies et finances*. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, fftetel-00165182ff.
27. Menani Noureddine (2018), Diagnostic d'une externalisation sous forme de partenariat public-privé : Cas du Centre National des Sports de la Défense. *Economies et finances*. Université de Lille.
28. Merabti Allal Amir (2016-2017), MEMOIRE En vue de l'obtention du diplôme de MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES Option : Logistique et Distribution -thème L'impact de l'externalisation des facteurs logistique sur la performance des entreprises industrielles, Cas Brandt – NUMILOG/ SLIMANOU. UNIVERSITE DE BEJAIA Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions, Département des sciences commerciales.
29. M. Velmuradova(2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. [Autre] USTV. 2004, pp.105. fihal-01582285f
30. Nemmiche Khadija (2014), Externalisation des systèmes d'information : perspective de la théorie des couts de transactions Cas des entreprises algériennes. Université de Tlemcen – Algérie. Tlemcen–Algérie. Pr BENDI ABDELLAH Abdesalam Université de Tlemcen – Algérie 16 décembre 2014
31. Otto Marie - Odile (2007), « Dans le cadre d'une stratégie ECR, le choix de l'externalisation logistique est-il la solution optimale pour répondre aux besoins de la collaboration « industriels / distributeurs » ? » Master 2 Sciences du Management, Spécialité Logistique. Panthéon –Sorbonne-Université de paris 1.
32. Riverin-Simard, D., Spain, A. & Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Cahiers de la recherche en éducation*, 4(1), 59–91.
33. Salès-Wuillemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête, in : M., Bromberg et A., Trognon (Eds.) *Psychologie Sociale 1*, Presses Universitaires de France, 45-77.
34. Schmid Anne-Françoise, Legay Jean-Marie(2002). Questions d'épistémologie : Modélisation des objets complexes et interdisciplinarité, une collaboration entre un biologiste et une philosophe.
35. THI NGOC VAN HUYNH (2010), « L'externalisation de la fonction comptable : une analyse processuelle de la décision et de la gestion ». Université des sciences et technologies de lille 1 institut d'administration des entreprises.
36. Tien Yun-Hsiang (2008), « ÉTUDE ET COMPARAISON DES FACTEURS DÉCISIONNELS DE L'EXTERNALISATION INFORMATIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS PUBLICS ET PRIVÉS UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS ». ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES EN MANAGEMENT DE TOURAINE.

37. Valant Gandja Serge (2011) Docteur ès Sciences de gestion BEM-Bordeaux Management School IRGO, « Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement ». Université Montesquieu Bordeaux IV // revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, n° 87, p. 45 à 65//
38. Vera IVANAJ et Yvette MASSON-FRANZIL(2006), EXTERNALISATION DES ACTIVITES LOGISTIQUES : ANALYSE CONCEPTUELLE ET PROPOSITIONS TESTABLES DERIVEES DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION. Université Nancy 2
39. Williamson Olivier (1975) et la théorie des coûts de transactions (Michel GHERTMAN, Lavoisier, revue française de gestion), La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE (Samy JOST, Institut européen de l'Université de Genève).
40. Miguella I. Mr TADDE B. Ismaël YEZOUNME Charbelle M. (2010) Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin (ENEAM-BENIN) Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC) THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION AGONDANOU
41. Mémoire pour l'obtention du grade master 120 en sciences de gestion (2011),
42. « L'externalisation logistique Comment optimiser la sélection du prestataire logistique et assurer le contrôle de celui-ci ? ». Université Catholique de Louvain-la-Neuve Louvain School of Management Septembre.