

# **Influence de la spécificité des actifs sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques**

## **Influence of the assets specificity on the arbitrage between the internalization and outsourcing of logistics activities outsourcing**

**Amr MIR**

Docteur en Sciences de Gestion

Enseignant-Chercheur

ESCA Ecole de Management, Casablanca, Maroc

Groupe de recherche des Etudes de Cas

amir@esca.ma

**Influence de la spécificité des actifs sur l'arbitrage entre l'internalisation et  
l'externalisation des activités logistiques**

**Influence of the assets specificity on the arbitrage between the internalization and  
outsourcing of logistics activities outsourcing**

**Résumé**

Quand nous étudions la littérature logistique ou quand nous consultons la presse et les rapports professionnels, nous nous retrouvons avec une pléthore de travaux qui développent les pratiques de l'externalisation des activités logistiques, surtout dans des secteurs très matures comme celui de l'industrie automobile ou de la grande distribution. Cependant, nous notons que l'externalisation des activités logistiques au Maroc est faible en comparaison avec d'autres économies avancées. À partir d'une étude qualitative, cette recherche a pour objectif d'expliquer l'influence de la spécificité des actifs logistiques sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques dans les supply chain agro-alimentaires.

**Mots clés :** Arbitrage, internalisation, externalisation, activités logistiques, spécificité des actifs.

**Abstract**

When we study the logistics literature or when we consult the press and the professional reports, we find ourselves with a plethora of works that develop the outsourcing practices of the logistic activities, especially in very mature sectors as the automotive industry or modern distribution. However, we note that the outsourcing of logistics activities in Morocco is low in comparison with other advanced economies. Based on a qualitative study, this research aims to explain the influence of the logistics asset specificity on the arbitration between the internalization and the outsourcing of logistics activities in food supply chains.

**Keywords:** Arbitration, internalization, outsourcing, logistics activities, assets specificity.

## Introduction

Aujourd'hui, les nouveaux modes de production associés aux nouveaux canaux de distribution modernes et électroniques transforment les habitudes de consommation des ménages. Ces évolutions ont induit des organisations logistiques modernes qui permettent de coordonner les flux physiques par les flux d'information entre l'ensemble des acteurs engagés dans une supply chain. C'est dans ce contexte que la pratique de l'externalisation logistique se développe comme en témoignent les résultats des rapports professionnels annuels (Langley et Capgemini, 2016, Langley et Capgemini, 2017, Langley et Infosys, 2018) qui affichent des taux d'externalisation oscillant entre 60% et 90%, tout particulièrement pour les activités logistiques basiques comme le transport national et international ainsi que l'entreposage.

Dans le monde académique, l'externalisation des activités logistiques est une pratique dont l'importance n'est plus à démontrer au regard des avantages financiers et non financiers qu'elle procure, elle est devenue un levier stratégique qui contribue à transformer même les supply chain en vue d'atteindre les objectifs d'efficacité et d'efficience. Les pratiques d'externalisations logistiques ont modifié les frontières traditionnelles des entreprises ainsi que leurs pratiques managériales et organisationnelles au sein de supply chains toujours plus étendues, globales et collaboratives (Kacioui-Maurin, 2012).

Toutefois, qu'il s'agisse des rapports professionnels ou des contributions de recherche académique, l'éloge attribué aux pratiques de l'externalisation logistique n'est visible que dans les pays avancés qui ont réussi leur transition logistique. Au Maroc, le taux d'externalisation des activités logistiques est faible malgré les changements institutionnels remarquables mis en place par l'Etat. En effet, 15% des entreprises marocaines externalisent la gestion de leur logistique. En valeur des prestations, le chiffre monte à 19%. Ces résultats proviennent d'une étude récente (AMDL et Capital consulting, 2016) sur l'externalisation de la logistique.

Le différentiel de l'externalisation logistique constaté entre les entreprises installées dans les pays émergents comme le Maroc et celles installées dans les pays fortement industrialisés nous amène à réfléchir sur les facteurs sous-jacents qui expliquent les choix stratégiques en matière d'adoption d'une structure de gouvernance particulière. C'est dans ce cadre que nous avons fait le choix de mobiliser la théorie des coûts de transaction qui analyse les arrangements organisationnels entre « faire » « faire faire » et « faire ensemble ». Cette théorie est fondée sur des postulats comportementaux et des attributs économiques qui permettent d'apporter des explications raisonnables sur l'adoption de la structure de

gouvernance la plus efficace pour la réalisation des transactions. En s'appuyant sur cette revue de littérature, nous formulons notre question de recherche comme suit « Pourquoi certaines entreprises internalisent leurs activités logistiques (faire) tandis que d'autres externalisent leurs activités logistiques à des PSL (faire faire ou faire ensemble) ? ».

Notre réflexion dans cet article s'appuie donc dans un premier temps sur revue de littérature qui analyse l'influence des attributs de la théorie des coûts de transaction sur la mise en place des structures de gouvernance. Notre attention sera focalisée sur l'attribut de la spécificité des actifs, considéré comme étant le critère le plus décisif en matière de sélection des modes d'organisation des transactions (Masten, 1996). Dans un deuxième temps, à partir d'une étude qualitative réalisée dans le secteur agro-alimentaire, nous expliquons en quoi les actifs logistiques influencent l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques. Les limites et les pistes de recherche sont abordées en conclusion.

### **1. Revue de littérature : la théorie des coûts de transaction**

La délimitation des frontières de l'entreprise intéresse plus que jamais les chercheurs, tout particulièrement dans les niveaux d'analyse adoptant une perspective inter-organisationnelle comme le management de la chaîne logistique. Dans ce champ de recherche, certains auteurs défendent l'idée de s'appuyer sur les propres actifs de l'entreprise (hiérarchie) pour réaliser les transactions dans un objectif de minimisation des coûts. D'autres font la promotion d'un mouvement d'externalisation massif (marché) à des prestataires externes dans un objectif de création collective de la valeur.

Dans l'optique de mieux cerner les stratégies des organisations face à ce célèbre arbitrage entre « faire » et « faire faire », nous nous appuyons sur la théorie des coûts de transaction pour expliquer les arrangements organisationnels. En effet, toute entreprise est amenée à évaluer trois scénarios organisationnels pour la réalisation de ses transactions, (1) une structure de gouvernance s'appuyant sur ses propres ressources, (2) une structure de gouvernance s'appuyant sur les ressources de prestataires externes, (3) une structure de gouvernance s'appuyant sur les ressources réciproques de l'entreprise et des prestataires externes. L'arbitrage entre l'internalisation et les différentes solutions de l'externalisation dépend des coûts de transaction. Williamson (1985) détaille les coûts de transaction en les divisant en trois catégories : (01) Les coûts d'information générés par les efforts de recherche des partenaires, (2) Les coûts d'élaboration du contrat, de négociation et de signature, (3) Les coûts de suivi et de renégociation des contrats. Il définit alors les coûts de transaction comme les coûts comparatifs de planification, d'adaptation et de suivi de transferts de droits associés

à des tâches dans le cadre d'arrangements organisationnels alternatifs. Qu'est ce qui détermine alors les coûts de transaction ?

Après une présentation des principaux attributs de la théorie des coûts de transaction qui agissent sur la sélection de la structure de gouvernance optimale, nous allons mettre en évidence l'influence de la spécificité des actifs sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques.

### **1.1. Les principaux attributs de la théorie des coûts de transaction**

Les principaux attributs autour desquels se cristallise la théorie des coûts de transaction sont l'opportunisme, la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude.

L'opportunisme a fait l'objet de plusieurs travaux qui s'efforçaient d'expliquer le choix de la structure de gouvernance appropriée pour la réalisation des transactions. Force est de constater que les travaux fondateurs de Williamson (1975, 1985, 1996) sur la théorie des coûts de transaction accordent une importance grandissante au postulat de l'opportunisme. « Par opportunisme, je veux dire une recherche de l'intérêt personnel. À peine limitée à des formes plus flagrantes, comme le vol ou la tricherie, l'opportunisme implique le plus souvent des formes subtiles de la tromperie » (Williamson, 1985). Selon Wathne et Heide (2000) l'opportunisme n'est pas un comportement exceptionnel, il inclut la falsification, les infractions contractuelles, le changement de tactiques, les problèmes de qualité et la violation d'accords de promotion.

En contraste avec les travaux développant les concepts de confiance et de socialisation (Granovtter, 1985), l'opportunisme est considéré par les économistes néo-institutionnelles comme un frein aux échanges contractuels et par conséquent, il ne favorise pas le recours aux ressources externes. Dans ce sillage, la firme internalise les transactions en s'appuyant sur ses actifs propres. Cependant, certains auteurs ont mis en lumière plusieurs dispositifs visant l'atténuation de l'opportunisme tels que le contrat formel et relationnel (Macneil, 1978) et les mécanismes de l'enforcement (North, 1990) et ce, pour encourager les échanges entre les acteurs moyennant la mise en place des partenariats tels que les alliances stratégiques, les joint-ventures, les franchises, les contrats d'externalisation...etc.

Bien que la dimension comportementale basée sur l'opportunisme influence les arrangements organisationnels, la dimension économique occupe une place centrale en matière d'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation. Premièrement, le recours à une structure de gouvernance doit prendre en compte la spécificité des actifs en jeu. Il convient alors de savoir si la transaction en question est supportée par des investissements dans des actifs spécifiques.

Ces investissements spécifiques peuvent prendre la forme des actifs physiques (comme une machine pour l'estampage des formes métalliques distinctifs), des actifs humains (qui découlent d'une formation ou d'un apprentissage spécifique à un métier ou à une technologie), des actifs de site (spécificité caractérisée par la proximité), des actifs dédiés (des investissements réalisés dans l'espoir de la poursuite des affaires) et finalement le capital de marque » (Williamson, 1996). À cet effet, nous préconisons que plus l'investissement est spécifique, plus la solution marché est moins envisageable plus l'internalisation est préférable. De la même façon, plus la spécificité est faible, plus le marché est favorisé entre les acteurs, plus l'externalisation est souhaitable. Le mode de gouvernance hybride s'interpose entre les deux extrémités marché et hiérarchie. (Mir et Balambo, 2018).

Deuxièmement, l'attribut de l'incertitude influence également le choix de la structure de gouvernance qui supporte la réalisation des transactions. L'incertitude peut être interne ou externe. La première recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. Tandis que la deuxième comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale, réglementaire, fiscale et l'incertitude concurrentielle (Ghertman, 2006). L'incertitude affecte le choix de la structure de gouvernance optimale tout particulièrement pour les transactions idiosyncrasiques impliquant des actifs fortement spécifiques (Williamson, 1985). Même si l'incertitude est un attribut important de la théorie des coûts de transaction, les résultats empiriques mobilisant cette variable sont mitigés quant à la sélection de la structure de gouvernance adéquate.

Finalement, l'attribut de la fréquence des transactions agit aussi sur le choix de la structure de gouvernance la plus efficace. Williamson (1985) note que la hiérarchie est beaucoup plus facile à mettre en place pour les transactions récurrentes que pour les transactions qui se produisent qu'occasionnellement. Il rajoute que les avantages de la hiérarchie sont plus importants en présence des investissements spécifiques. La question qui se pose est de savoir si la récurrence des transactions permet de générer des économies d'échelle à travers l'optimisation de l'utilisation des actifs spécifiques. L'investissement est naturellement facile à récupérer pour des opérations à forte récurrence.

En somme, l'évaluation combinée des principaux attributs de la théorie des coûts de transaction « Opportunisme, spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions » détermine la structure de gouvernance qui minimise les coûts de transaction. Les structures de gouvernance proposées par Williamson (1985, 1996) sont :

- Le marché : Une structure de gouvernance dédiée pour les transactions standards s'appuyant sur la négociation des contrats classiques au sens de Macneil (1978) qui ne requièrent généralement pas des actifs fortement spécifiques.
- La hiérarchie : Une structure de gouvernance s'appuyant sur les ressources propres de la firme pour réaliser les transactions. Le recours à cette structure de gouvernance est lié à la nature idiosyncrasique de la transaction qui fait appel à des actifs fortement spécifiques et difficilement transférables.
- La forme hybride : Le marché et la hiérarchie sont les deux modes polaires d'organisation des transactions. Williamson (1985) a soulevé un mode intermédiaire adapté aux contrats relationnels à long terme. Williamson (1996) définit la forme hybride comme une relation contractuelle à long terme qui prend en compte des mesures d'avant-garde contre les défections, ce mode d'organisation est plus adapté aux transactions exigeant un degré intermédiaire de spécificité des actifs.

De tous les attributs développés par la théorie des coûts de transaction, force est de reconnaître que la spécificité des actifs est le déterminant le plus décisif qui influence l'arbitrage entre le recours à la hiérarchie (ce qui équivaut à l'internalisation) et le recours au marché ou à la forme hybride (ce qui correspond à l'externalisation). La spécificité des actifs revêt une importance suprême par rapport les autres dimensions de la théorie des coûts de transaction en matière de production des travaux empiriques investiguant les modes d'organisation des transactions (Masten, 1996).

Il nous semble évident alors que l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation dépend du degré de la spécificité des actifs à mobiliser pour la réalisation des transactions. Du moment où Williamson (1985) considère qu'une transaction se produit lorsqu'un bien ou un service est transféré au travers d'une interface technologiquement séparable, nous considérons que l'activité logistique s'apparente à une transaction. L'AMD (2016) distingue (1) les activités logistiques liées au transport qui requièrent la mobilisation des actifs tels que les engins de transport (2) les activités logistiques liées à l'entreposage qui requièrent des actifs tels que les entrepôts ou les plateformes logistiques et (3) les activités à valeur ajoutée qui requièrent des actifs tels que les ressources technologiques ou les compétences humaines.

Dans le cadre d'une internalisation, c'est la firme qui s'occupe de la transaction afférente à la réalisation des activités logistiques pour le déplacement des produits entre les acteurs de la chaîne logistique. En revanche, dans le cadre d'une externalisation, c'est le prestataire de services logistiques (PSL) qui joue le rôle d'intermédiaire entre les acteurs de la chaîne

logistique en réalisant tout le processus logistique. « Omniprésents dans le pilotage des flux (physiques et d'information) depuis les usines des fournisseurs jusqu'aux points de vente au détail, en passant par les unités d'assemblage, les prestataires de services logistiques (PSL) les plus performants couvrent désormais un large spectre d'activités logistiques pour le compte de leurs clients chargeurs (industriels et/ou distributeurs). Ils constituent alors des agents d'interface qui obligent, eux aussi, à repenser les frontières des organisations » (Roveillo, Fulconis et Paché, 2012).

### **1.2. Spécificité des actifs et arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques**

De la réalisation des différentes activités par les propres ressources de la firme, succède un mouvement d'externalisation des activités périphériques à des prestataires externes. L'externalisation au sens large se matérialise par un contrat et requiert parfois un transfert de matériel et/ou de personnel, un engagement des différentes parties dans une relation durable ainsi qu'une réorganisation des activités externalisées, cela dans le but d'augmenter la compétitivité de l'entreprise (Barthélemy, 2003).

Dans le champ de la logistique, les pratiques d'externalisations logistiques ont modifié les frontières traditionnelles des entreprises ainsi que leurs pratiques managériales et organisationnelles au sein de supply chains toujours plus étendues, globales et collaboratives (Kacioui-Maurin, 2012). En effet, les entreprises recourent de plus en plus aux services proposés par les PSL. Ces services peuvent concerner la réalisation des opérations de rupture de charge, des opérations d'entreposage, des opérations de transport domestique et international, des opérations de douane, des opérations para-industrielles (assemblage, finition, ...), des opérations para-commerciales (préparation de commandes, constitution de lots promotionnels, prévisions de vente, marquage des prix, tracing-tracking, ...), des opérations de gestion (suivi des dates de péremption, retour des palettes, gestion des stocks, ...), le pilotage des systèmes d'information et des activités de conseil (Roques et Michrafy, 2003 ; Langley et Infosys, 2018).

Même si la plupart des entreprises confirment leur engouement à l'externalisation, d'autres sont plus méfiantes, la notion d'internalisation ou de ré-internalisation est aussi posée quand le PSL ne dispose pas des actifs spécifiques suffisants pour accompagner les stratégies logistiques des donneurs d'ordres (Langley et infosys, 2018). Dans la perspective d'évaluer les degrés de spécificité des actifs, nous revisitons les travaux de Williamson (1975, 1985, 1996) qui dénombrent six actifs spécifiques : la spécificité de site, la spécificité de l'actif

physique, la spécificité de l'actif humain, les actifs dédiés pour la transaction, la spécificité de la marque et la spécificité temporelle.

Dans le cadre de cette recherche, ce sont les trois premières formes qui semblent influencer le plus l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques. Détaillons ces éléments :

- Spécificité de site : Plus les actifs de site sont situés à proximité des fournisseurs et des clients plus ils sont spécifiques. Williamson (1985) présente les avantages des implantations de sites de proximité tels que la réalisation des économies sur les coûts de transport qui résultent d'une consommation faible du carburant.
- Spécificité physique : La spécificité physique concerne des équipements contribuant à la réalisation d'un bien ou d'un service correspondant à un besoin spécifique d'un client. Williamson (1985) donne l'exemple des machines spécialisées pour la fabrication des pièces particulières pour un client spécifique.
- Spécificité du capital humain : Le capital humain est plus idiosyncrasique que les deux premières formes, les formations spécialisées et l'apprentissage par la pratique « learning-by-doing » engendre des économies importantes dans la réalisation des activités et des services, sauf lorsque ces investissements sont transférables à d'autres fournisseurs à faible coût (Williamson, 1985).

Nous déduisons alors que le phénomène de l'externalisation des activités logistiques est fortement imprégné par la spécificité des actifs. L'exécution des activités logistiques sollicitent des infrastructures et des entrepôts logistiques (actif de site), des compétences humaines (actif humain), des engins de transport et des équipements de manutention ou d'entreposage (actif physique), ce qui rend le degré de spécificité des actifs logistiques (Voir tableau 01) variable en fonction de la nature des activités logistiques.

**Tableau 01 : Influence du degré de spécificité des actifs logistiques sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques**

<p><b>Actif de site</b></p>	<p>L'internalisation ou l'externalisation des activités logistiques est fortement tributaire du degré de spécificité des actifs de site. Généralement, plus les entrepôts sont situés à proximité des unités industrielles et des installations des principaux clients et fournisseurs impliqués dans la chaîne logistique, plus ils sont spécifiques. La spécificité de site est d'autant plus importante quand les activités logistiques à réaliser sont complexes.</p>
-----------------------------	---

<p><b>Actif physique</b></p>	<p>L'internalisation ou l'externalisation des activités logistiques est affectée également par le degré de spécificité des actifs physiques (Engins de transport, équipement de manutention, etc.). Ainsi, nous pouvons distinguer des engins de transport standards qui acheminent plusieurs typologies de flux et des engins de transport non standards qui acheminent des flux particuliers comme les produits pétroliers liquides ou les autres matières inflammables.</p>
<p><b>Actif humain</b></p>	<p>L'exécution des activités de transport, d'entreposage ou des activités à valeur ajoutée nécessitent des compétences spécifiques (Chauffeurs de poids lourd, caristes, responsable d'exploitation logistique, manager logistique, Ingénieur en systèmes d'information, etc.) qui influencent largement l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation.</p>

Source : Elaboration personnelle

L'essor des PSL implique l'investissement dans des actifs logistiques dont le degré de spécificité diffère en fonction de la nature de l'activité logistique (standard ou idiosyncrasique) à réaliser. Les demandes des donneurs d'ordres sont de plus en plus conséquentes, nécessitant de lourds et coûteux investissements spécifiques pour le PSL (Bonnet-Fernandez et Boissinot, 2012). À cet effet, l'entreprise peut exiger de son PSL la possession ou le développement des entrepôts à proximité de ses unités industrielles et des implantations de ses fournisseurs et de ses clients, le but étant de minimiser les coûts de transport entre l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique. Compte tenu de cette spécificité de proximité, les PSL pourront rencontrer des difficultés pour l'acquisition du foncier afin de construire des entrepôts répondant aux caractéristiques spécifiques des entreprises. Ce problème se pose avec acuité dans des contextes économiques caractérisés par la pénurie des ressources (Mir et Balambo, 2018).

Eu égard à ces enjeux, il est indubitable que la spécificité des actifs influence amplement la détermination de la structure de gouvernance. En effet, plus l'investissement spécifique est important, plus le risque de l'opportunisme est élevé, plus la solution marché est moins envisageable plus l'internalisation est préférable. De la même façon, plus la spécificité est faible, plus le risque de l'opportunisme est maîtrisé, plus le marché est favorisé entre les acteurs. Le mode de gouvernance hybride adapté aux relations contractuelles d'externalisation s'interpose entre les deux formes polaires « marché et hiérarchie », il est souhaitable dans ce

cas, d'avancer des otages mutuels pour renforcer la dépendance bilatérale (Williamson, 1996), instaurer la confiance (Macneil, 1978) et développer la socialisation (Granovtter, 1985).

A la lumière de cette revue de littérature, nous souhaitons confronter les hypothèses des travaux théoriques à la problématique de l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques dans le secteur agro-alimentaire au Maroc. Nous nous posons alors les questions suivantes, (1) quelles sont les activités logistiques à réaliser dans les supply chain agro-alimentaires, (2) en quoi la spécificité des actifs influence l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques.

## **2. Méthodologie de recherche**

Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative visant à comprendre et expliquer l'influence de la spécificité des actifs sur l'adoption d'une structure de gouvernance qui supporte la réalisation des activités logistiques. La recherche dans le champ logistique nécessite le recours aux études qualitatives pour créer de la connaissance et cerner les pratiques adoptées au sein et entre les organisations pour créer de la connaissance. « Nous avons la possibilité de développer des connaissances uniquement avec les acteurs du monde réel » (Näslund, 2002).

Notre étude qualitative s'est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons constitué notre échantillon d'acteurs synthétisé dans le tableau 02 pour la réalisation des entretiens. Sans nuire à la rigueur scientifique de notre méthodologie, nous ne pouvons dévoiler l'identité des acteurs rencontrés pour des raisons de confidentialité. Ces acteurs comprennent (1) des industriels agro-alimentaires ayant des caractéristiques différentes (taille, segments de marché, rattachement à des groupes nationaux ou internationaux) et qui sont engagés dans des supply chain des produits frais et des produits secs, (2) des PSL nationaux et internationaux qui interviennent dans les supply chain agro-alimentaires pour la réalisation de quelques activités logistiques, (3) des institutionnels privés et publics qui accompagnent les entreprises du secteur agro-alimentaire dans leur développement. Ces institutions connaissent les contraintes de la chaîne de valeur agro-alimentaire.

Dans un second temps, nous avons réalisé 14 entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien qui a été élaboré à partir de notre revue de littérature. Le guide d'entretien comprend trois thèmes, le premier thème permet au chercheur d'expliquer aux interviewés l'utilité et les objectifs de la recherche. Le deuxième thème concerne le cœur de l'entretien et permet d'échanger avec les interviewés sur les facteurs qui influencent l'internalisation ou l'externalisation des activités logistiques en mettant l'accent sur les actifs logistiques, en

l'occurrence, la flotte du transport, les entrepôts logistiques et les compétences des ressources humaines. Le troisième thème revient sur les principaux points abordés pour s'assurer de la compréhension des déclarations faites par les interviewés.

Dans un troisième temps, nous avons récolté également des données secondaires très riches issues de différentes sources telles que la synthèse des livrables relatifs à des études sectorielles menées par des institutionnels publics, les rapports d'activités des entreprises agro-alimentaires et les articles de la presse professionnelle.

Avant de procéder à une analyse thématique du contenu (Allard-Poesi et al., 1999) à travers le logiciel NVivo®, l'ensemble des données récoltées ont été triangulées pour consolider les informations dans la perspective de renforcer la validité interne de la recherche.

**Tableau 02 : Panel des répondants**

N°	Catégorie d'acteurs	Organisation	Fonction	Durée de l'entretien
1	Industriel agro-alimentaire (PME marocaine)	Alpha 01	Directeur supply chain	55 min
2	Industriel agro-alimentaire (PME marocaine)	Alpha 02	Directeur commercial	1 H 00 min
3	Industriel agro-alimentaire (filiale d'un groupe marocain)	Alpha 03	Directeur supply chain	50 min
4	Industriel agro-alimentaire (filiale d'un groupe étranger)	Alpha 04	Vice président de la supply chain	55 min
5	Industriel agro-alimentaire (filiale d'un groupe étranger)	Alpha 05	Directeur supply chain	50 min
6	Industriel agro-alimentaire (coopérative)	Alpha 06	Président fondateur	1H 05 min
7	PSL (PME marocaine)	Beta 01	Directeur Général	50 min
8	PSL (filiale d'un groupe marocain)	Beta 02	Directeur exploitation	55 min
9	PSL (filiale d'un groupe étranger)	Beta 04	Directeur Général Adjoint	1 H 00
10	PSL (filiale d'un groupe étranger)	Beta 05	Responsable Transport	45 min

11	Institutionnel privé (association)	Gamma 01	Président	1 H 10 min
12	Institutionnel public (association)	Gamma 02	Directeur Général	1 H 05 min
13	Institutionnel public (agence)	Gamma 03	Directeur Développement	1 H 05 min
14	Institutionnel public (agence)	Gamma 04	Responsable stratégie et planification	1 H 15 min

Source : Elaboration personnelle

### 3. Résultats

Les industriels agro-alimentaires distribuent généralement leurs produits finis en passant par les mêmes canaux de distribution. Toutefois, il convient de préciser les particularités liées à la chaîne logistique des produits frais (laitiers) et les particularités liées à la chaîne logistique des produits secs (Eau minérale, boissons gazeuse, Thé...).

#### 3.1. La réalisation des activités logistiques dans la supply chain des produits laitiers

Par chaîne logistique des produits laitiers, nous entendons la production du lait dans les exploitations agricoles, la collecte du lait auprès de plusieurs éleveurs dans des centres de collecte, le traitement, la transformation et le conditionnement des produits laitiers au sein des unités industrielles (lait pasteurisé, UHT, yaourts, beurres, fromages, etc.) et finalement la distribution aux commerces traditionnels (épiceries), commerces modernes (grandes et moyennes surfaces, hard discount) et aux cafés, hôtels et restaurants (CHR).

Tout au long de cette chaîne logistique, les acteurs intervenant au sein de la filière laitière réalisent plusieurs activités logistiques. En amont, les grands producteurs sont équipés de tanks réfrigérants pour le stockage tandis que les petits producteurs livrent quotidiennement leur production aux centres de collecte. Le transport amont de la production laitière provenant des exploitations agricoles vers les centres de collecte et les sites industriels est réalisé soit par des PSL tels que Transmel, SNTL et Dachser (voir encadré 1) pour le compte de grands donneurs d'ordre ou par la flotte de transport propre des industriels laitiers composée des camions citernes isothermes (entre 18 tonnes et 32 tonnes).

Après le traitement et l'emballage des produits laitiers dans les sites industriels (lait pasteurisé, UHT, yaourts, etc.), les industriels laitiers acheminent quotidiennement les

produits finis vers des plateformes logistiques sous température dirigée<sup>1</sup>. Le transport se fait par des camions isothermes ou des camions frigos de convoyage<sup>2</sup> (entre 18 et 32 tonnes). Ces camions sont équipés de GPS et sont suivis en temps réel (suivi des itinéraires empruntés, vitesse, consommation, etc.) pour assurer la traçabilité des flux. Les chauffeurs des industriels laitiers bénéficient régulièrement des formations en interne sur la maîtrise des technologies d'information et également sur les techniques de l'écoconduite.

Après le transit par les plateformes logistiques, les produits finis sont chargés dans des véhicules légers isothermes de distribution équipés de frigos ou dans des petits camions isothermes pour livrer à la fois les petits commerces en ville (autour de 140000 points de ventes), les grandes et moyennes surfaces (GMS) ainsi que les cafés, hôtels et restaurants (CHR). Les industriels laitiers déclarent que le maillon de distribution vers les petits commerces ne peut être externalisé aux PSL. « Le maillon de distribution traditionnel est non externalisable à court et moyen terme au vu de l'avantage concurrentiel que permet l'internalisation de ce maillon, nos chauffeurs connaissent très bien les clients » (Alpha 05)

Par contre, pour le maillon de distribution GMS, les industriels laitiers souhaitent externaliser la logistique mais ils ne trouvent pas des PSL professionnels ayant des capacités logistiques suffisantes permettant de respecter les exigences de la chaîne du froid, notamment au niveau du respect de la loi SSA (sécurité sanitaire des aliments) et la loi relative aux conditions de production et de commercialisation datant de 2000. « Pour la distribution aux GMS, nous souhaitons externaliser ce maillon, mais nous ne trouvons pas de PSL dotés d'entrepôts logistiques et de flotte camions conformes à nos exigences » (Alpha 06).

### **3.2. Chaîne logistique des produits secs**

Par chaîne logistique des produits secs (eaux minérales, boissons gazeuses, Thé...), nous entendons l'approvisionnement des produits de marques étrangères, la fabrication des produits finis dans les sites industriels et la livraison aux différents canaux de distribution composés des distributeurs officiels, des dépositaires, des grossistes, des semi-grossistes, des petits commerces, des GMS et des CHR.

---

<sup>1</sup> Un grand industriel laitier possède 38 plateformes d'entreposage réparties en des sites de stockage avec des chambres froides et des sites de cross-docking notamment au niveau des villes de petite consommation

<sup>2</sup> Un grand industriel laitier exploite 200 camions parcourant 130000 km par jour

Tout au long de cette supply chain, les acteurs intervenant dans les filières des produits agro-alimentaires réalisent plusieurs activités logistiques. En amont, les importateurs de marques étrangères s'approvisionnent à l'international en faisant appel à des PSL proposant des solutions logistiques intégrées (transport international, dédouanement, stockage et livraison aux entrepôts) tandis que les industriels agro-alimentaires fabriquent les produits finis dans un seul site ou plusieurs sites industriels répartis sur plusieurs régions du royaume.

En aval, la supply chain regroupe une multitude des acteurs qui sont organisés différemment en fonction de la stratégie de distribution des industriels agro-alimentaires. Nous distinguons à cet effet les acteurs suivants :

- Les distributeurs ou dépositaires officiels : Certains industriels agro-alimentaires adoptent des stratégies de partenariat avec des distributeurs officiels pour assurer la distribution des produits finis dans les grandes villes telles que Casablanca, Fès et Marrakech ou dans les villes lointaines comme Dakhla, Laayoune et Guelmim. Ces distributeurs possèdent des capacités logistiques importantes (Entrepôts et camions) pour livrer les différents segments de clients.
- Grossistes et semi-grossistes : Certains industriels agro-alimentaires utilisent le circuit long en passant par des intermédiaires (grossistes et semi-grossistes) multi-marques qui disposent eux aussi des capacités logistiques (Entrepôts et camions) pour livrer le commerce traditionnel. « La filière des boissons regroupe en plus des industriels, des importateurs, des dépositaires et aussi des grossistes intermédiaires » (Alpha 3)

« Ces acteurs détiennent des ressources logistiques suffisantes, essentiellement des camions ayant une capacité de 06 tonnes et 20 tonnes et aussi des entrepôts localisés dans les différentes régions du Maroc » (Alpha 1)

Généralement, les intermédiaires couvrent moins de 30% des parts de marché, le reste est assuré directement par les industriels agro-alimentaires qui livrent directement les magasins de distribution traditionnels et modernes :

- Distribution traditionnelle : Les industriels agro-alimentaires livrent plus de 45 000 points de vente traditionnels répartis sur l'ensemble du territoire marocain en mobilisant leurs propres ressources logistiques. Les points de vente traditionnels génèrent approximativement 80% du CA.
- Distribution moderne : Les industriels agro-alimentaires livrent directement les GMS (Marjane, BIM, ACIMA et Label Vie) en mobilisant leurs propres ressources logistiques. Les GMS génèrent approximativement 15% du CA.

- CHR : Certains industriels agro-alimentaires livrent également les cafés, hôtels et restaurants par leurs propres ressources logistiques.

« Notre force de vente et notre capacité logistique nous permet de générer la grande partie de notre CA, le reste est réalisé par des dépositaires et des grossistes, chacun possédant un portefeuille clients, des capacités de stockage importantes, des moyens de distribution propres et une assise financière » (Alpha 3)

« Pour le commerce traditionnel, nous ne pouvons pas externaliser le transport compte tenu des pratiques commerciales spéciales avec les épiceries, par contre, nous faisons appel à des transporteurs pour acheminer nos produits à partir de nos centres de production et de distribution vers les dépositaires et les grossistes » (Alpha 2)

Au vu de ce contexte, les industriels agro-alimentaires investissent massivement dans des flottes de transport de taille critique (60 jusqu'à 500 camions). Ces camions ont des capacités de charges de 08 tonnes pour livrer le commerce traditionnel et de 14 à 18 tonnes pour livrer les intermédiaires et les plateformes logistiques régionales.

« Actuellement, notre flotte logistique dépasse 450 véhicules, approvisionnant au quotidien une dizaine de milliers de points de vente, notre entreprise est présente sur tout le territoire et détient plus que 50% des parts de marché de l'eau » (Alpha 3)

« Depuis 2010, nous avons doublé notre capacité de distribution en investissant massivement dans les camions de livraison, notre objectif est de couvrir les besoins de l'ensemble des régions pour augmenter nos profits » (Alpha 2)

Avant la livraison finale, la majorité des industriels agro-alimentaires passent par des agences de distribution. Chaque agence constituant le réseau de distribution dispose de ressources logistiques propres.

« Quatre centres de distribution directe reçoivent les produits finis des centres de production : Casablanca, Marrakech, Fès et Tétouan. Les centres sont indépendants, ils sont dotés de leur flotte de camions et de leur propre force de vente, dimensionnées selon la taille de la couverture géographique à réaliser » (Alpha 2)

Les représentants des PSL ont évoqué spontanément les contraintes empêchant l'externalisation des activités logistiques à des PSL. Tout d'abord, l'informel empêche le recours à des PSL structurés pour des raisons principalement économiques, les tarifs proposés par les PSL sont jugés élevés par rapport les tarifs proposés par le marché informel. Aussi, l'informel favorise les pratiques de paiement en *black*, alors que l'externalisation des activités logistiques implique la traçabilité des flux, chose qui ne sert pas les intérêts des entreprises sur

le volet fiscal. « Il est très difficile de convaincre les entreprises marocaines d'externaliser leur logistique, nous ciblons uniquement les multinationales. Comme vous le savez, la présence de l'informel dans le secteur logistique induit des pratiques anticoncurrentiels, du coup, les industriels agro-alimentaires préfèrent recourir à des transporteurs informels pour des raisons de compétitivité, la prestation logistique professionnel coute chère » (Beta 4)

Deuxièmement, l'absence d'un cadre réglementaire, en effet, tant que le secteur logistique ne se dote pas des règles qui imposeront les conditions légales d'exécution des activités logistiques, les entreprises continueront d'adopter les pratiques anti-concurrentielles. « Pour instaurer un climat de confiance et d'équité, nous entant que professionnel de la logistique, réclamons la préparation et l'adoption d'une loi pour réglementer le secteur logistique. Cette réglementation garantira les intérêts des logisticiens et de les inciter au développement du secteur » (Beta 5)

Troisièmement, le manque de plateformes logistiques. Les PSL déplorent la cherté du foncier dans les grandes villes ce qui ne favorise pas l'investissement dans des actifs logistiques et par conséquent, les initiatives des chargeurs quant à l'externalisation de leurs activités logistiques sont limitées compte tenu de la faible capacité logistique des entrepôts exploités par les PSL. « La rareté et le coût du foncier bloquent le développement de nouvelles plateformes logistiques à proximité des principales zones industrielles » (Beta 2)

« Nous aurions aimé opter pour une externalisation clé en main, malheureusement, les prestataires ne sont pas encouragés pour investir dans des plateformes bien calibrées pouvant supporter le volume de flux générés par notre activité » (Beta 3)

Quatrièmement, le manque des compétences logistiques, surtout au niveau opérationnel comme les métiers du transport en froid, la préparation des commandes, la manutention, etc. « Les formations qui sont sur le marché sont très généralistes. Nous aimerions qu'elles soient plus précises et plus spécifiques par rapport aux types de métiers, parce que la logistique touche à plusieurs secteurs » (Beta 1)

Le développement des compétences logistiques adaptées aux besoins des PSL permettra de rehausser la qualité des services proposés pour convaincre les chargeurs à externaliser leur logistique. De même, avoir des cadres et des managers logistiques compétents dans les entreprises aura un impact sur la décision d'externalisation logistique. En effet, l'évolution permanente des pratiques, outils et technologies d'information et le niveau d'exigence, de plus en plus croissant de la part des entreprises nécessitent des ressources humaines

spécifiquement formées aux métiers de la logistique et dont les connaissances et compétences doivent être mises à niveau de manière continue.

#### **4. Discussion : Influence de la spécificité des actifs sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques**

L'analyse théorique considère la spécificité des actifs comme le déterminant le plus important en matière d'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation. La spécificité des actifs est mesurée par rapport son degré de redéploiement dans des transactions alternatives sans générer des coûts de transaction supplémentaires. Dans cette perspective, l'exécution des activités logistiques sollicitent des infrastructures et de l'immobilier logistique, des compétences humaines, des engins de transport, des équipements de manutention ou d'entreposage et des technologies d'information, ce qui rend le degré de spécificité des actifs variable en fonction de la nature idiosyncrasique des activités logistiques.

Lors de notre analyse empirique, l'importance accordée à la spécificité des actifs logistiques est confirmée, le comportement des industriels agro-alimentaires quant à la décision de l'internalisation ou de l'externalisation des activités logistiques est fortement dépendant de la nature des actifs logistiques en jeu.

Dans la supply chain des produits laitiers, les industriels laitiers n'externalisent que les activités logistiques du maillon amont auprès de PSL de renommé mondial. Par contre, les industriels laitiers internalisent complètement les activités logistiques du maillon aval compte tenu de la forte spécificité des actifs logistiques. D'abord, la granularité des points de distribution, tout particulièrement au niveau du canal de distribution traditionnel oblige les industriels laitiers d'investir dans des centaines de camions isothermes ou dans des camions frigos de convoyage. Ensuite, afin d'optimiser les tournées de livraison, les industriels laitiers investissent dans des entrepôts logistiques sous température dirigée très spécifiques. Finalement, les industriels laitiers investissent également dans les compétences logistiques à travers des formations continues et dans la maîtrise des technologies d'information telles que les GPS pour assurer la traçabilité des flux. Eu égard à ces enjeux logistiques, il existe une frilosité de la part des PSL qui sont découragés d'opérer dans un marché incertain et caractérisé par une très forte spécificité des actifs.

Dans la supply chain des produits secs, la distribution repose sur les activités de transport et également de l'entreposage. La distribution des produits passe par différents acteurs avant d'atteindre le consommateur final. Concernant les activités de transport, ce sont les industriels

agro-alimentaires et leurs partenaires commerciaux qui internalisent la majorité de ces opérations pour approvisionner les milliers de points de vente traditionnels. Ces acteurs investissent largement dans la flotte logistique. Même si les engins de transport des produits secs ne sont pas caractérisés par un degré élevé de spécificité technique à l'instar des produits laitiers, la taille critique du parc roulant qui se dénombre à quelque centaine d'unités détenues par les industriels agro-alimentaires dépasse largement les capacités logistiques détenues par les PSL. De ce fait, nous considérons que l'investissement dans une flotte logistique importante rend la spécificité des actifs élevée.

Aussi, la spécificité des ressources humaines influence profondément l'internalisation de l'activité transport, les industriels agro-alimentaires interviewés déclarent que leurs livreurs ont noué des relations de proximité au fil du temps avec des milliers de commerçants traditionnels dans l'ensemble des régions du pays ce qui facilite le business entre les parties. Une autre raison favorisant l'internalisation de l'activité du transport avancée étant la compétence technique des chauffeurs formés à l'éco-distribution dans l'objectif de réduire les coûts logistiques, notamment la consommation du carburant.

Pour ce qui est des activités de l'entreposage, nous avons également noté une forte internalisation compte tenu de la forte spécificité des entrepôts logistiques. En effet, les flux sortants des centres de production transitent par des entrepôts de distribution régionaux avant éclatement des commandes aux principaux canaux de commercialisation (Dépositaires, grossistes, commerce traditionnel et commerce moderne). Ces entrepôts régionaux sont implantés dans les principaux barycentres du pays, notamment à Casablanca, Tanger, Marrakech et Fès qui se trouvent à proximité des principaux bassins de consommation générant des volumes de flux logistiques importants.

Les industriels agro-alimentaires sont conscients des avantages de l'externalisation des activités de l'entreposage, mais ils se heurtent au problème d'un manque d'offre de prestations logistiques de la part des PSL qui éprouvent des difficultés pour investir dans des plateformes logistiques bien localisées (Spécificité de proximité). Certains industriels agro-alimentaires ont reçu des propositions financières de la part des PSL mais le coût de la prestation était jugé trop cher. Cette cherté est expliquée par le fait qu'à date d'aujourd'hui, les PSL n'arrivent pas à mutualiser les flux logistiques dans leurs entrepôts, c'est ce qui fait que la prestation logistique coûte aussi cher.

Le point de vue des PSL quant à l'internalisation des activités de l'entreposage dans la supply chain agro-alimentaire est motivé par d'autres raisons, ils ont mis l'accent sur un

comportement des entreprises dominé par une logique patrimoniale et une crainte de perte de maîtrise des opérations logistiques. Les entrepôts logistiques sont considérés par l'entreprise familiale marocaine comme des investissements immobiliers qui portent un gage de sécurité en cas de crise. De plus, c'est un très bon moyen permettant d'augmenter la valeur des immobilisations tout en diminuant la charge fiscale.

Compte tenu de ces éléments, le tableau suivant propose de mettre en évidence les caractéristiques des actifs spécifiques qui favorisent l'internalisation des activités logistiques.

**Tableau 03 : Caractéristiques des actifs spécifiques favorisant l'internalisation des activités logistiques**

<b>Engins de transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécificité technique (Camion froid sous température dirigée)</li> <li>- Spécificité en matière de dimension du parc roulant (Investissement dans des centaines de camions pour couvrir l'ensemble des points de vente éparpillés dans le territoire)</li> <li>- Spécificité réglementaire (Les engins de transport nécessitent un entretien rigoureux respectant la réglementation en vigueur)</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'antériorité des relations de proximité des chauffeurs avec les commerçants traditionnels augmente la spécificité des ressources humaines</li> <li>- Compétences techniques dans l'éco-conduite</li> <li>- Compétences techniques dans l'exécution des opérations techniques d'entreposage</li> <li>- Compétences techniques dans l'exploitation des technologies d'information</li> <li>- Compétences managériales dans la gestion de la chaîne logistique</li> </ul>
<b>Hubs et Entrepôt logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rareté du foncier à proximité des bassins de production et de consommation pour la construction des entrepôts logistiques</li> <li>- Cherté de la location des entrepôts</li> <li>- Normes de construction et d'aménagement</li> <li>- Respect des exigences en matière d'entreposage (chaîne de froid)</li> </ul>

Source: Elaboration personnelle

## Conclusion

Le choix des structures de gouvernance (marché, hybride, hiérarchie) intéresse plus que jamais les chercheurs en économie et en sciences de gestion, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'étudier les relations inter-organisationnelles des acteurs impliqués dans l'échange des biens et des services au sein d'une filière donnée. Dans le champ logistique, la réalisation des activités de transport, d'entreposage et des services à valeur ajoutée permet de déplacer les flux des points d'origine jusqu'aux point de destination. Se pose alors la question de la structure de gouvernance idoine pour réaliser cette mission.

Bien que l'externalisation des activités logistiques à des PSL atteint des taux très élevés atteignant jusqu'à 90% dans les pays industrialisés (Langley et Capgemini, 2016 ; Langley et Capgemini, 2017 ; Langley et Infosys, 2018), nous enregistrons une tendance inverse dans les pays en voie d'émergence tels que le Maroc. Selon une étude réalisée par l'AMDL et Capital Consulting (2016), seulement 15% des entreprises marocaines externalisent leur logistique.

La question qui mérite d'être posée pour comprendre ce gap d'externalisation est la suivante « pourquoi les donneurs d'ordre dans les pays industrialisés externalisent davantage leurs activités logistiques tandis que les entreprises africaines internalisent davantage leurs activités logistiques ». Sans tenter d'identifier plusieurs facteurs qui expliquent ce différentiel d'externalisation, nous nous sommes focalisés uniquement sur la spécificité des actifs que nous considérons comme le facteur le plus important qui agit sur la sélection de la structure de gouvernance qui minimise les coûts de transaction.

En réalisant une étude exploratoire dans le secteur agro-alimentaire au Maroc, nous avons constaté que la forte spécificité des actifs logistiques influence substantiellement l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques. Les industriels agro-alimentaires et leurs partenaires commerciaux sont dans l'obligation d'investir dans des actifs logistiques spécifiques pour pouvoir assurer la distribution des produits finis dans un réseau de distribution très dense composé à la fois d'une granularité des points de distribution traditionnels, des grandes et moyennes surfaces et également des cafés, hôtels et restaurants. La forte spécificité des actifs logistiques réside tout d'abord dans l'investissement dans une flotte logistique de taille critique avec des contraintes techniques qui s'imposent pour le respect de la chaîne du froid, ensuite l'investissement dans des plateformes logistiques régionales à proximité des bassins de consommation et de production et finalement l'investissement dans les compétences des ressources humaines pour la réalisation des opérations logistiques.

Eu égard à ce contexte, les PSL affrontent plusieurs difficultés pour construire des plateformes logistiques à proximité des sites industriels et des réseaux de distribution. Cette situation oblige les industriels à internaliser leurs activités logistiques, faute d'absence d'une offre logistique répondant à leurs besoins spécifiques.

Aussi, le marché de la prestation de services logistiques au Maroc souffre de plusieurs contraintes telles que l'informel, la cherté du foncier pour le développement des plateformes logistiques et l'absence d'un cadre réglementaire propre au secteur de la logistique. Néanmoins, il faudrait signaler que les pouvoirs publics en partenariat avec le secteur privé ont mis en place une stratégie nationale pour développer le secteur de la logistique. Cette stratégie commence à apporter des résultats positifs, mais le chemin est très long pour faire naître une véritable industrie logistique performante.

Ce travail de recherche présente des limites qu'il convient de souligner. Sur le volet théorique, notre analyse s'est limitée à un seul facteur « spécificité des actifs » qui influence l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques. D'autres concepts et théories comme la culture organisationnelle, l'approche par les ressources et compétences, la théorie des contrats incomplets... sont aussi pertinents pour expliquer les choix organisationnels. Aussi, l'externalisation des activités logistiques dépend également de la maturité des supply chain. Cette maturité est évaluée par le degré d'intégration de la supply chain interne et externe à travers la mise en place des processus logistiques et l'implémentation des systèmes d'information intra-organisationnels et inter-organisationnels. Sur le volet empirique, nous avons investigué uniquement le secteur agro-alimentaire qui est caractérisé tout d'abord par des pratiques logistiques traditionnelles au vu de la granularité des acteurs qui composent le canal de distribution traditionnel et ensuite par l'investissement dans des actifs logistiques très spécifiques tant sur le volet quantitatif (taille critique de la flotte de transport, entrepôts logistiques régionaux) que sur le volet technique et technologique (Respect de la chaîne du froid). Par ailleurs, les secteurs industriels comme l'automobile <sup>3</sup>, l'aéronautique ou le textile présentent d'autres configurations. Une analyse de ces secteurs aurait sans doute donné des résultats contrastés.

---

<sup>3</sup> Renault Maroc externalise sa logistique auprès des prestataires institutionnels comme l'ONCF et la SNTL mais aussi auprès des PSL de renom comme Gefco (D'après magazine autonews, Spécial Logistique, 2017).

## Bibliographie

- Allard-Poesi, F. (2003), Coder les données, in Giordano, Y. (Eds.), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative (pp. 245-290), Editions Management & Société, Caen, AMDL. (2016), Guide d'externalisation des activités logistiques. <http://www.amdl.gov.ma>.
- AMDL. & Capital Consulting (2016), Diagnostic des pratiques et tendances de l'externalisation des activités logistiques. Unpublished, Atelier sur les enjeux de l'externalisation des activités logistiques dans la région de SOUSS MASSA, Agadir, Maroc.
- Barthélemy, J. (2003), Stratégie d'externalisation, Dunod, Paris.
- Bonet-Fernandez, D., Boissinot, A., (2012). Quel leadership pour les prestataires de services logistiques dans la supply chain de l'automobile. *Logistique & Management*, 20 (2), 31-40.
- Ghertman, M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue Française de Gestion*, 160 (32), 191-213.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Kacioui-Maurin, E. (2012). L'innovation des Prestataires de Services Logistiques: entre opportunités et contraintes. *Logistique & Management* 20 (2), 21-30.
- Langley, J.C. & Infosys (2018), Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing, 22th Annual Third-Party Logistics Study. <http://www.3PLstudy.com>.
- Langley, J.C. & Capgemini (2016), Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing, 20th Annual Third-Party Logistics Study. <http://www.3PLstudy.com>.
- Langley, J.C. & Capgemini (2015), Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing, 19th Annual Third-Party Logistics Study. <http://www.3PLstudy.com>.
- Macneil, Ian. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relation. *Northwestern University Law Review*, 72, (6), 854-902.
- Masten, S. E. (1996), *Case Studies in Contracting and Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Mir, A. & Balambo, M.A. (2018). Arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques dans les pays africains. Une explication néoinstitutionnelle dans le contexte marocain, *Logistique & Management*.
- Näslund, D. (2002). Logistics needs qualitative research – especially action research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 321-338

North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

Roques, T. & Michrafy, M. (2003). *Logistics Service Providers in France-2002 Survey: Actors' Perceptions and Changes in Practices*, *Supply Chain Forum*, 4 (2), 34-52.

Roveillo, G., Fulconis, F. & Paché, G. (2012). *Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces*. *Logistique & Management*, 20 (2), 7-20.

Wathne, H., Heide, J.B. (2000). *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*. *Journal of Marketing*, 64, 36-51.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York (NY): Free Press.

Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press.