

Research paper

## Externalisation du transport et optimisation de la performance logistique : étude empirique du secteur de l'import-export au Maroc

Chichi Salma<sup>1,\*</sup> • Babounia Aziz<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Université Ibn Tofail, ENCG Kenitra, Maroc.

\* Auteur correspondant : [salma.chichi@uit.ac.ma](mailto:salma.chichi@uit.ac.ma).

### PAPER INFO

Paper History

Received: January 2026

Accepted: June 2026

Keywords

Externalisation logistique

Transport

Performance logistique

Import-export

Maroc

### ABSTRACT

Cet article analyse l'influence de l'externalisation des activités de transport sur la performance logistique des entreprises d'importation et d'exportation au Maroc. L'étude s'appuie sur les résultats empiriques d'une recherche menée dans l'axe Tanger-Kénitra. Une enquête quantitative a permis de recueillir 231 questionnaires exploitables, complétée par des entretiens auprès de professionnels de prestataires logistiques. Le modèle mobilise les coûts de transport, la qualité de service et les délais de livraison comme déterminants de la décision d'externalisation, laquelle est reliée aux performances tactique, stratégique et organisationnelle. Les estimations par équations structurelles montrent notamment un effet significatif du coût de transport et du délai de livraison sur la décision d'externalisation. Cette décision est également associée positivement à la performance stratégique et organisationnelle. Les résultats soulignent enfin l'importance de la taille de l'entreprise dans la configuration de ces relations. L'externalisation apparaît ainsi comme un choix contingent qui doit être piloté selon les objectifs de coût, de délai, de qualité et de performance recherchés.

## 1. Introduction

La mondialisation des échanges, la pression sur les délais et la nécessité de maîtriser les coûts conduisent les entreprises à reconfigurer leurs chaînes logistiques. Dans ce contexte, l'externalisation permet de confier certaines activités à des prestataires spécialisés afin de recentrer les ressources internes sur le cœur de métier. Le transport constitue un domaine particulièrement concerné, car il concentre des enjeux simultanés de coût, de fiabilité, de rapidité et de qualité de service [1]–[4].

Au Maroc, cette problématique prend une importance particulière pour les entreprises d'importation et d'exportation. La thèse dont est issu cet article souligne la rareté relative des travaux empiriques consacrés à l'impact spécifique de l'externalisation du transport sur leur performance. La question de recherche est donc la suivante : comment le recours à l'externalisation des activités de transport influence-t-il la performance des entreprises d'import-export au Maroc ?

L'objectif est double : identifier les facteurs qui structurent la décision d'externalisation et analyser les mécanismes par lesquels cette décision se répercute sur les performances tactique, stratégique et organisationnelle.

## 2. Cadre théorique et hypothèses

L'externalisation du transport constitue aujourd'hui une stratégie essentielle pour les entreprises d'import-export, soucieuses d'optimiser leur performance logistique et de renforcer leur compétitivité sur des marchés de plus en plus mondialisés. Son rôle ne se limite pas à une simple réduction des coûts ; il englobe également l'amélioration de la flexibilité, de la qualité du service et de la réactivité face aux fluctuations du marché. Au Maroc, cette problématique revêt une dimension particulière, étant donné la dynamique croissante du commerce international et les enjeux liés au développement des infrastructures logistiques. La décision d'externaliser les activités de transport repose sur une évaluation fine des avantages et des risques, notamment en termes de maîtrise des délais, de gestion des flux et de maîtrise des coûts opérationnels.

L'adoption de l'externalisation dans le secteur de l'import-export marocain doit également s'inscrire dans un cadre stratégique, intégrant les spécificités du contexte local, telles que la configuration des réseaux logistiques, la compétence des acteurs, ainsi que la conformité aux normes internationales. Dans cette optique, la performance logistique évaluée à travers des indicateurs précis devient un levier déterminant pour mesurer l'impact réel de cette externalisation. Elle permet non seulement d'identifier les gains potentiels mais également de détecter d'éventuelles défaillances ou points d'amélioration. La compréhension de ces enjeux est cruciale pour orienter les décisions managériales et renforcer la compétitivité des entreprises marocaines dans un environnement exigeant et mouvant, tout en contribuant à leur intégration efficiente dans la chaîne logistique mondiale.

### **2.1. Externalisation logistique et décision stratégique**

L'externalisation logistique correspond au transfert volontaire d'une activité à un prestataire externe dans un cadre contractuel. La littérature met en avant la réduction et le contrôle des coûts, l'accès à des compétences spécialisées, la flexibilité et l'amélioration du niveau de service comme motivations majeures [2], [3], [5]. Dans le transport, le recours aux prestataires 3PL peut également apporter des infrastructures, des technologies et des capacités de coordination difficiles à maintenir en interne [3], [6]. D'une part, le cadre conceptuel de l'externalisation du transport identifie cette pratique comme une stratégie permettant aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier tout en s'appuyant sur des partenaires spécialisés pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement. La littérature souligne que l'externalisation repose sur la sélection rigoureuse des prestataires, la contractualisation précise, ainsi que sur la gestion efficace des relations partenaires, afin d'assurer un alignement des objectifs et une flexibilité accrue face aux fluctuations du marché. D'autre part, la performance logistique, essentielle à la compétitivité des entreprises, se mesure à travers des indicateurs variés tels que la rapidité, la fiabilité, la flexibilité et la qualité du service, tout en prenant en compte les coûts. De nombreux travaux empiriques ont démontré qu'une externalisation bien orchestrée peut significativement améliorer ces indicateurs, contribuant ainsi à une meilleure performance globale. Cependant, ils mettent aussi en garde contre les risques liés à une externalisation mal maîtrisée, pouvant entraîner des défaillances dans la coordination, une perte de contrôle ou une augmentation des coûts. La problématique centrale reste donc de déterminer dans quelle mesure l'externalisation du transport influence la performance logistique, en tenant compte du contexte spécifique de chaque organisation et des paramètres économiques, technologiques et institutionnels qui lui sont propres. La revue de littérature insiste également sur l'importance d'un accompagnement stratégique et d'une gestion adaptative pour tirer pleinement profit de cette externalisation, tout en minimisant ses inconvénients potentiels.

### **2.2. Coût, qualité, délai et performance**

Le modèle conceptuel retenu repose sur trois déterminants directs de la décision d'externalisation des activités de transport, à savoir le coût du transport, la qualité du service et le délai de livraison. Le choix de ces trois variables permet d'appréhender la décision d'externalisation sous un angle à la fois économique, opérationnel et organisationnel. Le coût du transport constitue tout d'abord une dimension centrale dans l'arbitrage entre maintien en interne et recours à un prestataire externe. Il ne renvoie pas uniquement au prix directement payé pour la prestation, mais plus largement à l'ensemble des ressources mobilisées pour assurer le déplacement des marchandises, coordonner les opérations, gérer les aléas et respecter les exigences liées aux flux d'importation et d'exportation. Dans cette perspective, le coût est rapproché de la performance tactique, dans la mesure où les décisions qui lui sont associées influencent directement l'efficacité opérationnelle à court et moyen terme, la maîtrise des dépenses, l'utilisation des ressources disponibles et la capacité de l'entreprise à ajuster rapidement ses choix logistiques. Une externalisation peut ainsi être envisagée lorsqu'elle permet d'améliorer l'équilibre entre les ressources engagées et le niveau de service obtenu, mais cette décision suppose une analyse dépassant la seule comparaison des tarifs afin de prendre en considération les coûts de coordination, de contrôle et de suivi du prestataire.

La qualité du service constitue le deuxième déterminant direct du modèle. Dans les activités d'import-export, elle représente une dimension particulièrement importante, car la performance du transport ne se limite pas à l'acheminement physique des marchandises. Elle dépend également de la fiabilité de la prestation, du respect des engagements, de la réduction des erreurs et des incidents, de la conformité des opérations, de la qualité de l'information transmise ainsi que de la capacité du prestataire à répondre aux exigences du donneur d'ordre. La qualité est ainsi associée à la performance organisationnelle, car son amélioration suppose une coordination efficace entre les différents acteurs de la chaîne logistique, une circulation fluide de l'information et une articulation cohérente entre les fonctions internes et externes. Une prestation de qualité peut contribuer à réduire les dysfonctionnements organisationnels, à limiter les réclamations, à améliorer la satisfaction des clients et à renforcer la stabilité de la relation entre l'entreprise et son prestataire. À l'inverse, des insuffisances dans la qualité du service peuvent générer des retards, des erreurs documentaires, des problèmes de communication ou des non-conformités susceptibles de perturber l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. La qualité doit donc être considérée comme une variable susceptible d'influencer non seulement la décision initiale d'externalisation, mais également la capacité de cette décision à produire des effets organisationnels durables.

Le délai de livraison constitue enfin le troisième déterminant direct de la décision d'externalisation. Dans un environnement marqué par l'intensification des échanges internationaux, la pression concurrentielle et l'augmentation des attentes des clients en matière de rapidité, la maîtrise du temps devient un facteur déterminant de performance. Le délai ne désigne pas uniquement la durée nécessaire à l'acheminement physique de la marchandise ; il renvoie également à la ponctualité, à la régularité des opérations, à la capacité du prestataire à respecter les fenêtres de livraison et à sa réactivité face aux imprévus. Pour les entreprises d'import-export, un retard peut entraîner des conséquences importantes sur la disponibilité des produits, la gestion des stocks, le respect des engagements commerciaux ou encore la continuité des opérations. C'est pourquoi le délai est rattaché à la performance stratégique. La rapidité et la fiabilité temporelle peuvent en effet contribuer à améliorer la réactivité de l'entreprise, renforcer son attractivité, sécuriser ses relations commerciales et soutenir son positionnement concurrentiel. Lorsqu'un prestataire externe dispose d'un réseau plus développé, de capacités opérationnelles plus importantes ou de compétences permettant de réduire les délais et de mieux gérer les perturbations, l'externalisation peut devenir un levier stratégique d'amélioration de la performance.

L'articulation entre ces trois déterminants et les différents niveaux de performance traduit ainsi une conception multidimensionnelle de l'externalisation. Le coût renvoie principalement à l'efficacité et aux arbitrages tactiques, le délai à la capacité de l'entreprise à soutenir ses objectifs stratégiques, tandis que la qualité reflète davantage les conditions organisationnelles nécessaires à la coordination et à la fiabilité des opérations. Toutefois, ces dimensions ne doivent pas être interprétées de manière totalement indépendante. Dans la pratique, une décision d'externalisation résulte souvent d'un compromis entre plusieurs objectifs simultanés. Une réduction des coûts peut, par exemple, perdre de son intérêt si elle s'accompagne d'une détérioration des délais ou de la qualité du service. Inversement, une prestation légèrement plus coûteuse peut créer davantage de valeur si elle permet d'améliorer la ponctualité, la fiabilité, la traçabilité et la satisfaction du client. Le modèle cherche donc à mettre en évidence la manière dont ces déterminants participent conjointement à la décision d'externalisation et la façon dont cette décision peut ensuite se répercuter sur plusieurs dimensions de la performance de l'entreprise. Cette approche permet de dépasser une lecture strictement financière de l'externalisation et de l'envisager comme une décision de gestion intégrée, dans laquelle les considérations économiques, temporelles et qualitatives doivent être mises en relation avec les objectifs tactiques, stratégiques et organisationnels de l'entreprise.

[4], [7].

H1 : les coûts de transport influencent la décision d'externalisation. H2 : la qualité de service influence la décision d'externalisation. H3 : le délai de livraison influence la décision d'externalisation. H4 et H5 portent respectivement sur les effets modérateurs du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. H6 à H8 examinent les liens entre externalisation et performances tactique, stratégique et organisationnelle.

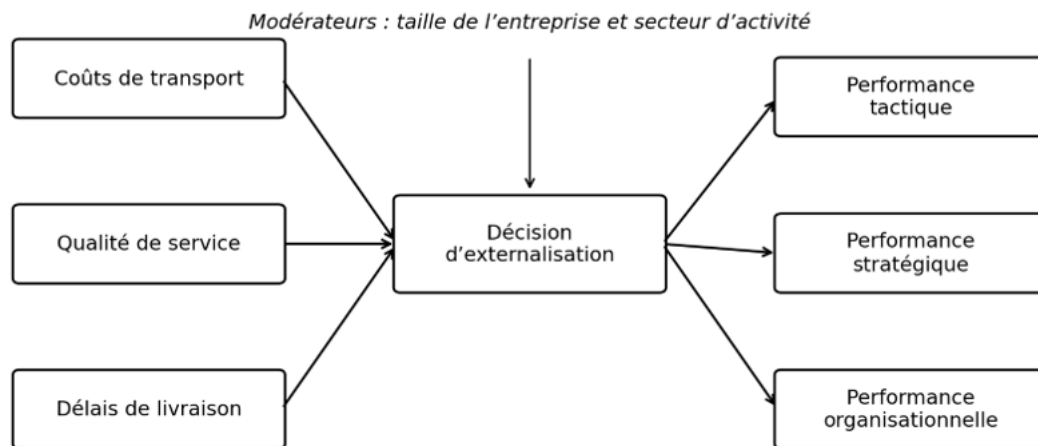


**Fig. 1. Modèle conceptuel synthétique de la recherche.**

Les entreprises d'import-export opérant au Maroc présentent une diversité de profils en termes de taille, de secteurs d'activité et de stratégies opérationnelles. La majorité d'entre elles sont de petites ou moyennes entreprises, souvent à capitaux locaux, qui jouent un rôle clé dans le commerce international du pays. Leur configuration organisationnelle est généralement caractérisée par une forte dépendance aux prestataires logistiques externes, notamment pour le transport international et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. La dynamique économique et les transformations structurelles du marché marocain ont accéléré la nécessité d'optimiser ces activités, incitant de nombreuses entreprises à externaliser leurs services logistiques pour gagner en flexibilité et réduire leurs coûts.

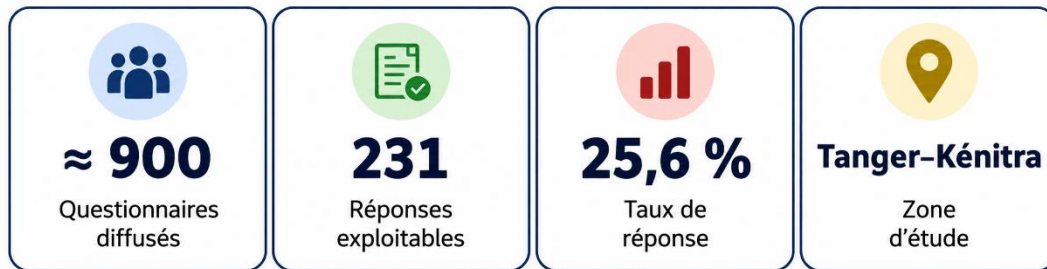
Le contexte logistique marocain se distingue par des améliorations progressives de ses infrastructures, soutenues par des investissements publics et privés. Le réseau portuaire, avec notamment le port de Casablanca, constitue un hub majeur en Afrique, facilitant l'importation et l'exportation de marchandises. Par ailleurs, le développement de zones logistiques

intégrées et la modernisation des voies de communication terrestres ont permis de renforcer la compétitivité du pays. Cependant, malgré ces avancées, des défis subsistent, notamment en termes de gestion des flux, de délais de livraison et de coordination entre acteurs. La forte dépendance à l'égard de fournisseurs de services logistiques externes dans un environnement marqué par une concurrence accrue exige que les entreprises adaptent leurs stratégies pour optimiser la performance globale de leur chaîne logistique. La conjoncture économique, les accords commerciaux régionaux et internationaux, ainsi que la dynamique locale, influencent profondément la structuration du secteur logistique marocain, façonnant ainsi le contexte dans lequel évoluent ces acteurs.

### 3. Méthodologie

La recherche adopte une démarche mixte articulant une étude quantitative auprès d'entreprises marocaines d'importation et d'exportation et une étude qualitative auprès de prestataires de services logistiques. Le volet quantitatif repose sur un échantillonnage non probabiliste raisonné. Les répondants occupent des fonctions directement liées aux opérations, à la chaîne d'approvisionnement, à la logistique, au fret ou à la gestion des stocks.

La taille théorique visée était de 385 répondants. Environ 900 questionnaires ont été diffusés par voie électronique et par contact direct auprès d'entreprises des régions de Tanger et de Kénitra. Après plusieurs relances, 231 questionnaires exploitables ont été obtenus, soit un taux de réponse d'environ 25,6 %. L'analyse quantitative mobilise la modélisation par équations structurelles sous SPSS Amos. Les construits ont été évalués par des échelles de Likert et soumis à des tests de fiabilité, de validité convergente et discriminante [8], [9].



Échantillonnage non probabiliste raisonné • répondants impliqués dans les décisions logistiques

**Fig. 2. Dispositif quantitatif et de l'échantillon.**

La fiabilité des échelles de mesure constitue une étape essentielle dans l'évaluation de la qualité du modèle, dans la mesure où elle permet de vérifier que les différents items mobilisés pour mesurer un même construit traduisent de manière suffisamment cohérente la dimension théorique à laquelle ils se rapportent. Dans le cadre de cette recherche, les coefficients de fiabilité composite rapportés pour l'ensemble des construits présentent des niveaux satisfaisants. Le construit relatif au coût du transport affiche une fiabilité composite de 0,81, tandis que la qualité de service présente également une valeur de 0,81. Le délai de livraison enregistre un coefficient légèrement inférieur, mais demeure à un niveau satisfaisant avec une valeur de 0,78. Les construits liés à la performance présentent pour leur part des coefficients relativement homogènes : la performance tactique atteint 0,82, la performance stratégique 0,82 et la performance organisationnelle 0,82. La décision d'externalisation affiche la valeur la plus élevée parmi les dimensions étudiées, avec une fiabilité composite de 0,83. L'ensemble de ces résultats montre donc que les construits mobilisés dans le modèle disposent d'une cohérence interne globalement satisfaisante et que les indicateurs retenus contribuent de manière relativement stable à la mesure des concepts théoriques correspondants.

Cette appréciation est renforcée par les coefficients alpha de Cronbach mentionnés dans la thèse, qui dépassent le seuil usuel de 0,70 pour les principales échelles de mesure. Ce niveau est généralement interprété comme révélateur d'une cohérence interne acceptable, dans la mesure où les items associés à un même construit présentent des réponses suffisamment convergentes pour être considérés comme mesurant une même dimension sous-jacente. Le dépassement de ce seuil pour les différentes variables étudiées soutient ainsi la stabilité des instruments de mesure et réduit le risque que les résultats structurels observés soient principalement liés à une faible homogénéité des échelles. Autrement dit, les relations mises en évidence entre les construits ne reposent pas sur des mesures fortement dispersées ou incohérentes, mais sur des ensembles d'items présentant un niveau de consistance interne compatible avec les exigences d'une analyse par équations structurelles.

L'examen conjoint de la fiabilité composite et de l'alpha de Cronbach permet également d'apporter une lecture plus robuste de la qualité du modèle de mesure. Alors que l'alpha de Cronbach renseigne sur la cohérence interne globale des

items constituant une échelle, la fiabilité composite permet d'apprécier plus directement la contribution des différents indicateurs au construit latent dans le cadre du modèle SEM. Le fait que ces deux familles d'indicateurs convergent vers des niveaux satisfaisants constitue donc un élément favorable à la poursuite de l'analyse. Les valeurs observées, comprises entre 0,78 et 0,83 pour la fiabilité composite, traduisent par ailleurs une relative homogénéité entre les différentes dimensions du modèle. Aucun construit ne présente un niveau particulièrement faible par rapport aux autres, ce qui limite le risque qu'une dimension spécifique fragilise de manière excessive l'ensemble du dispositif empirique.

Le construit relatif au délai de livraison présente la valeur de fiabilité composite la plus faible du modèle, soit 0,78, mais cette valeur demeure néanmoins satisfaisante et compatible avec une interprétation prudente des relations structurelles. Elle suggère simplement que la cohérence des indicateurs associés au délai est légèrement moins forte que celle observée pour la décision d'externalisation ou les différentes dimensions de la performance. À l'inverse, la décision d'externalisation, avec un coefficient de 0,83, apparaît comme le construit affichant la meilleure cohérence interne parmi ceux étudiés. Cette stabilité est particulièrement importante puisque la décision d'externalisation occupe une position centrale dans le modèle conceptuel, en assurant l'articulation entre les déterminants logistiques en amont et les différentes formes de performance en aval.

Dans l'ensemble, ces résultats soutiennent donc la qualité psychométrique des principales échelles mobilisées dans la recherche. Ils permettent de considérer que les construits de coût du transport, de qualité de service, de délai de livraison, de décision d'externalisation ainsi que les trois dimensions de la performance sont mesurés de manière suffisamment fiable pour autoriser l'examen des relations structurelles entre eux. Cette étape est particulièrement importante dans une recherche fondée sur la modélisation par équations structurelles, car l'interprétation des coefficients de relation entre les variables latentes suppose préalablement que les instruments de mesure présentent un niveau satisfaisant de cohérence interne. Les résultats de fiabilité constituent ainsi une base méthodologique favorable pour analyser les effets du coût, de la qualité et du délai sur la décision d'externalisation, puis les conséquences de cette décision sur les performances tactique, stratégique et organisationnelle. Ils ne suffisent toutefois pas, à eux seuls, à établir la qualité globale du modèle de mesure, qui doit également être appréciée à travers les autres éléments méthodologiques retenus dans la recherche, notamment les analyses de validité convergente et discriminante mentionnées dans la méthodologie.

## **4. Résultats**

### ***4.1. Déterminants de la décision d'externalisation***

Le coût du transport présente une relation statistiquement significative avec la décision d'externalisation ( $\beta = -0,158$  ;  $p = 0,05$ ). Le signe négatif indique que l'augmentation des coûts est associée à une modification du processus de décision : selon l'interprétation proposée, les entreprises peuvent accélérer leur arbitrage d'externalisation ou, dans certains cas, reconsidérer le maintien de la fonction en interne.

Le délai de livraison exerce un effet positif et significatif sur la décision d'externalisation ( $\beta = 0,201$  ;  $p < 0,001$ ). Ainsi, plus les entreprises perçoivent les prestataires comme capables d'assurer des livraisons rapides et ponctuelles, plus l'externalisation devient attractive. Ce résultat confirme le rôle du temps comme critère de choix d'un partenaire logistique.

### ***4.2. Modération par la taille de l'entreprise***

La taille de l'entreprise intervient comme facteur modérateur. Les estimations rapportées pour les interactions avec le délai, la qualité et le coût sont respectivement  $\beta = 0,100$  ( $p = 0,091$ ),  $\beta = 0,138$  ( $p = 0,044$ ) et  $\beta = -0,157$  ( $p = 0,024$ ). Deux des trois interactions sont significatives au seuil de 5 %, ce qui montre que la configuration des déterminants de l'externalisation varie selon l'échelle de l'entreprise.

### ***4.3. Externalisation et dimensions de la performance***

Pour la performance stratégique, la décision d'externalisation présente un effet positif ( $\beta = 0,210$  ;  $p = 0,009$ ), tandis que le délai de livraison est fortement associé à la décision d'externalisation ( $\beta = 0,421$  ;  $p < 0,001$ ) dans le modèle de médiation. Ces résultats indiquent que l'amélioration des délais peut contribuer à la performance stratégique par l'intermédiaire d'une décision d'externalisation structurée.

Pour la performance organisationnelle, la décision d'externalisation conserve un effet positif ( $\beta = 0,210$  ;  $p = 0,009$ ). En revanche, dans le test correspondant à H8, la relation entre qualité de service et décision d'externalisation n'est pas statistiquement significative ( $\beta = -0,065$  ;  $p = 0,409$ ). Le mécanisme de médiation envisagé pour cette relation n'est donc pas confirmé.

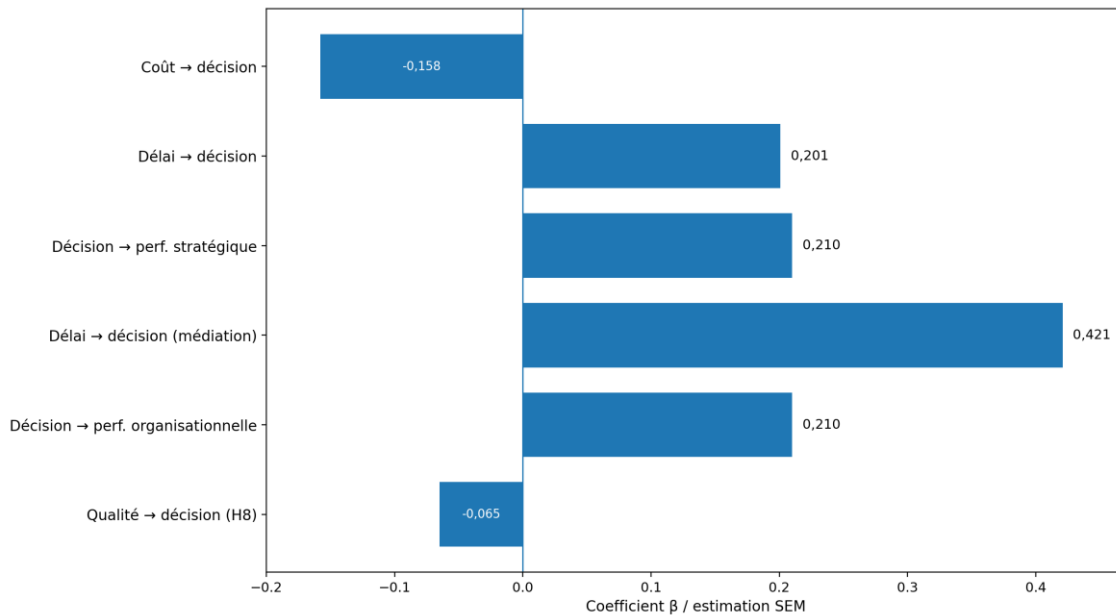


**Fig. 3. Principaux coefficients structurels rapportés dans les tests SEM.**

La Figure 3 met en évidence l'intensité et le sens des principales relations structurelles estimées dans le modèle SEM. Les coefficients rapportés montrent tout d'abord une prédominance des relations positives, bien que leur ampleur varie sensiblement selon les liens étudiés. L'effet le plus important concerne la relation associée au délai dans le mécanisme de médiation, avec un coefficient de  $\beta = 0,421$ . Cette valeur suggère que la prise en compte du rôle médiateur de la décision renforce substantiellement l'influence du délai dans le modèle, ce qui souligne l'importance des mécanismes décisionnels dans la transmission des effets liés à la performance logistique.

Les relations directes présentent, quant à elles, des effets positifs mais plus modérés. Le délai exerce un effet positif sur la décision ( $\beta = 0,201$ ), tandis que la décision influence positivement la performance stratégique ( $\beta = 0,210$ ) ainsi que la performance organisationnelle ( $\beta = 0,210$ ). La proximité de ces deux derniers coefficients indique que le rôle de la décision semble relativement équilibré sur les deux dimensions de la performance. Ainsi, l'amélioration des processus décisionnels pourrait contribuer simultanément à l'atteinte des objectifs stratégiques et à l'amélioration du fonctionnement organisationnel.

À l'inverse, certaines relations présentent des coefficients négatifs. L'effet du coût sur la décision s'établit à environ  $\beta = -0,158$ , traduisant une relation inverse relativement limitée. De même, la relation entre la qualité et la décision (H8) présente un coefficient négatif plus faible ( $\beta = -0,065$ ). Ce dernier résultat traduit une association structurelle de faible ampleur et doit donc être interprété avec prudence. Un coefficient négatif ne signifie pas nécessairement que la qualité exerce un effet défavorable au sens managérial ; il indique uniquement que, toutes choses égales par ailleurs dans le modèle estimé, la relation observée évolue dans le sens opposé à celui initialement attendu.

Dans l'ensemble, la figure souligne ainsi le rôle central de la décision comme mécanisme de transmission entre les déterminants logistiques et la performance. L'importance du coefficient de médiation lié au délai ( $\beta = 0,421$ ) par rapport aux effets directs suggère notamment que l'impact des variables logistiques ne s'exerce pas uniquement de manière immédiate sur la performance, mais peut passer par la capacité de l'organisation à transformer les contraintes opérationnelles en décisions adaptées. Toutefois, l'interprétation définitive de ces relations doit être complétée par les niveaux de significativité statistique, les valeurs p, les intervalles de confiance issus du bootstrap et, le cas échéant, les coefficients des effets indirects, les coefficients  $\beta$  seuls ne permettant pas de conclure à la validation statistique des hypothèses.

## 5. Discussion

Les résultats montrent que l'externalisation du transport ne peut être réduite à une simple logique de diminution des coûts. Le délai de livraison apparaît comme un déterminant particulièrement important, ce qui rejoint les travaux soulignant l'intérêt des prestataires 3PL pour améliorer la réactivité et la qualité d'exécution [3], [6]. Le rôle de la taille de l'entreprise confirme par ailleurs le caractère contingent de la décision : les ressources disponibles, la complexité des flux et les capacités de pilotage diffèrent entre petites, moyennes et grandes organisations.

La contribution empirique tient également à la distinction entre plusieurs dimensions de la performance. La décision d'externalisation est positivement reliée aux performances stratégique et organisationnelle dans les modèles testés. Toutefois, l'absence de significativité du lien qualité-décision dans H8 invite à ne pas considérer tous les bénéfices attendus comme automatiques. La qualité dépend aussi de la gouvernance de la relation, de la sélection du prestataire, de la contractualisation et du suivi des indicateurs.

Ces résultats convergent avec la littérature qui présente l'externalisation comme un levier susceptible d'améliorer la compétitivité, tout en soulignant que sa réussite dépend du processus de gestion de la relation avec le prestataire [2], [3], [10].

## **6. Implications managériales**

Pour les entreprises marocaines opérant dans l'import-export, les résultats mettent en évidence plusieurs implications managériales majeures concernant le recours à l'externalisation logistique. En premier lieu, la décision d'externaliser ne devrait pas être guidée uniquement par la recherche d'une réduction immédiate des charges, mais reposer sur une analyse structurée et globale du coût total de la solution retenue. Cette comparaison doit mettre en parallèle le maintien des activités logistiques en interne et leur transfert à un prestataire externe, en intégrant non seulement les coûts directs de transport, de stockage ou de manutention, mais également les coûts indirects liés à la coordination, au suivi des prestataires, aux retards éventuels, aux erreurs, aux ruptures de service ou encore aux risques de dépendance vis-à-vis d'un opérateur externe. Dans un environnement d'import-export caractérisé par des contraintes douanières, portuaires, réglementaires et temporelles importantes, cette approche en coût total permet d'éviter des décisions fondées sur une lecture trop restrictive du prix de la prestation. En deuxième lieu, l'externalisation suppose une formalisation rigoureuse de la relation contractuelle avec les prestataires logistiques. Les contrats devraient ainsi intégrer des indicateurs de performance précis et mesurables portant notamment sur la ponctualité des livraisons, le respect des délais, la fiabilité des opérations, la qualité des prestations, le taux d'incidents, la traçabilité des flux et, lorsque cela est pertinent, la réactivité face aux imprévus. La définition préalable de seuils de performance et de mécanismes réguliers d'évaluation contribue à réduire l'incertitude, à responsabiliser les prestataires et à renforcer la capacité de contrôle de l'entreprise donneuse d'ordre. En troisième lieu, le dispositif de pilotage de l'externalisation doit être adapté aux caractéristiques propres de chaque entreprise, notamment à sa taille, à son volume d'activité, à son niveau de digitalisation et à sa maturité logistique. Une grande entreprise fortement internationalisée peut mettre en place des outils sophistiqués de suivi, des tableaux de bord intégrés, des systèmes d'information interconnectés et des procédures formalisées de gestion des prestataires, tandis qu'une PME peut adopter des mécanismes plus simples, mais suffisamment structurés pour assurer la maîtrise des coûts, des délais et de la qualité. Cette différenciation est particulièrement importante dans le contexte marocain, où les entreprises d'import-export présentent des niveaux très hétérogènes d'organisation et de professionnalisation logistique. Dès lors, l'externalisation apparaît davantage comme un choix stratégique de gouvernance que comme une simple opération de réduction des dépenses. Sa pertinence dépend de la capacité de l'entreprise à sélectionner le bon partenaire, à définir clairement les responsabilités, à établir des critères de performance, à suivre les résultats et à réajuster la relation contractuelle lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Une externalisation insuffisamment encadrée peut en effet générer de nouveaux risques, notamment une perte de contrôle sur les opérations, une dépendance excessive à l'égard du prestataire, une dégradation de la qualité de service ou une augmentation des coûts cachés. À l'inverse, lorsqu'elle est intégrée dans une gouvernance formalisée, appuyée sur des indicateurs pertinents et articulée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, elle peut devenir un véritable levier d'amélioration de la performance logistique, de flexibilité organisationnelle et de compétitivité sur les marchés internationaux.

## **7. Approfondissement des résultats empiriques**

### ***7.1. Lecture intégrée des déterminants de l'externalisation***

Les résultats empiriques permettent de dépasser une lecture isolée des trois déterminants étudiés. Le coût, la qualité et le délai interviennent dans un même arbitrage managérial, mais leur poids et leur signification ne sont pas identiques. Le coût du transport agit comme une contrainte économique directement perceptible par les décideurs, tandis que le délai traduit davantage la capacité du prestataire à soutenir la continuité des flux et la réactivité commerciale. La qualité de service, pour sa part, renvoie à la fiabilité de la prestation, à la satisfaction du client et à la stabilité de la relation entre donneur d'ordre et prestataire.

Le coefficient négatif observé entre coût de transport et décision d'externalisation ( $\beta = -0,158$  ;  $p = 0,05$ ) doit être interprété avec prudence. Il ne signifie pas que la maîtrise des coûts serait sans importance. Il montre plutôt que l'arbitrage ne repose pas sur une relation linéaire simple : face à des coûts élevés, certaines entreprises peuvent rechercher un prestataire externe, alors que d'autres peuvent renforcer le contrôle interne ou renégocier leurs modalités de transport. La décision dépend ainsi de la comparaison entre coûts internes, prix du prestataire, coûts de coordination et risques contractuels.

À l'inverse, le délai de livraison présente une relation positive et significative avec la décision d'externalisation ( $\beta = 0,201$  ;  $p < 0,001$ ). Dans les activités d'import-export, la ponctualité conditionne la disponibilité des marchandises, le respect des engagements commerciaux et la réduction des ruptures. Ce résultat conforte l'idée que l'accès à l'infrastructure, aux réseaux et aux compétences d'un prestataire 3PL peut constituer une motivation forte lorsque la rapidité et la fiabilité temporelle sont prioritaires.

## **7.2. Effets de contingence liés à la taille et au secteur**

L'article introduit la taille de l'entreprise et le secteur d'activité comme variables susceptibles de modifier les relations entre coût, délai, qualité et externalisation. Les résultats relatifs à la taille montrent des effets différenciés : l'interaction avec la qualité est positive et significative ( $\beta = 0,138$  ;  $p = 0,044$ ), tandis que l'interaction avec le coût est négative et significative ( $\beta = -0,157$  ;  $p = 0,024$ ). L'interaction avec le délai ( $\beta = 0,100$  ;  $p = 0,091$ ) n'atteint pas le seuil de 5 %.

Ces résultats suggèrent que les entreprises de tailles différentes ne disposent ni des mêmes ressources internes ni du même pouvoir de négociation avec les prestataires. Une grande entreprise peut internaliser certaines compétences, formaliser davantage les contrats et suivre un ensemble plus large d'indicateurs. Une structure plus petite peut, au contraire, rechercher auprès d'un prestataire des capacités qu'elle ne peut rentabiliser en interne. La taille doit donc être considérée comme une caractéristique de contexte qui modifie la manière dont les avantages attendus de l'externalisation sont évalués.

Le secteur d'activité est également intégré au modèle de recherche afin de tenir compte de l'hétérogénéité des contraintes logistiques. Les exigences d'une activité automobile, textile, commerciale ou liée à des produits sensibles ne sont pas identiques en matière de fréquence, de délais, de traçabilité ou de qualité. L'intérêt du modèle est précisément d'éviter de présenter l'externalisation comme une solution uniforme applicable indépendamment des caractéristiques opérationnelles.

## **8. Gouvernance de la relation avec le prestataire logistique**

Les résultats qualitatifs issus des entretiens auprès de responsables dans des PSL opérant au Maroc complètent l'analyse quantitative en insistant sur la qualité de la relation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire de services logistiques. Les personnes interrogées occupent des fonctions directement liées aux opérations, à la supply chain, à la logistique et à la gestion des stocks. Leur expérience met en évidence l'importance de la planification, de la coordination des flux, du suivi des fournisseurs et du contrôle des opérations entrantes et sortantes.

L'externalisation logistique ne signifie pas un transfert intégral de la responsabilité managériale vers le prestataire ; elle conduit plutôt à une transformation profonde de la manière dont l'entreprise conçoit, organise et exerce son pilotage. Lorsque certaines activités sont réalisées en interne, l'entreprise conserve une maîtrise directe des ressources, des processus, des équipes et des moyens mobilisés. À partir du moment où ces activités sont confiées à un opérateur externe, cette maîtrise directe laisse place à une logique de gouvernance fondée sur la définition des besoins, la formalisation des attentes, la contractualisation des engagements, le suivi de l'exécution et l'évaluation des résultats obtenus. Le donneur d'ordre ne se désengage donc pas de l'activité externalisée ; il doit au contraire développer des capacités spécifiques de pilotage afin de s'assurer que la prestation fournie reste conforme à ses objectifs opérationnels et stratégiques. Dans ce contexte, la performance obtenue dépend non seulement des compétences techniques, humaines et organisationnelles du prestataire, mais également de la capacité de l'entreprise cliente à traduire ses attentes en exigences précises, mesurables et vérifiables. Une externalisation peut ainsi échouer malgré la qualité intrinsèque du prestataire lorsque les objectifs sont insuffisamment définis, que les responsabilités sont ambiguës ou que les mécanismes de contrôle sont faibles. Inversement, une relation bien structurée peut favoriser l'amélioration de la qualité de service, la maîtrise des délais et une meilleure allocation des ressources internes. Dans cette perspective, le contrat constitue un véritable instrument de gouvernance et non un simple document juridique encadrant une transaction commerciale. Il doit définir de manière explicite le périmètre des activités externalisées, préciser les responsabilités respectives du donneur d'ordre et du prestataire, déterminer les niveaux de service attendus et établir les procédures à suivre en cas d'incident, de retard ou de non-conformité. La formalisation contractuelle permet également de réduire les zones d'incertitude susceptibles de générer des conflits ou des divergences d'interprétation au cours de l'exécution de la prestation. Pour être réellement efficace, le contrat doit être accompagné d'un système de mesure reposant sur des indicateurs de performance clairement définis. Les délais d'exécution et de livraison, la ponctualité, le taux de conformité des opérations, la fréquence des erreurs ou des incidents, la qualité de service, la maîtrise des coûts et le niveau de satisfaction du donneur d'ordre ou du client final constituent autant de dimensions pouvant être intégrées dans ce dispositif. Selon la nature des activités externalisées, d'autres indicateurs peuvent également être envisagés, tels que la disponibilité des ressources, la traçabilité des marchandises, la fréquence des ruptures de service, le taux de réclamations, le respect des procédures douanières ou encore la capacité du prestataire à réagir rapidement face à un événement imprévu. Le suivi périodique de ces indicateurs constitue un moyen essentiel de réduire l'asymétrie d'information qui caractérise souvent la relation entre le donneur d'ordre et le prestataire. En effet, le prestataire dispose généralement d'une connaissance plus précise de ses propres opérations, de ses contraintes et des difficultés rencontrées, tandis que l'entreprise cliente peut ne percevoir les

dysfonctionnements qu'à travers leurs conséquences finales. La mise en place d'un reporting régulier, de tableaux de bord partagés et de réunions périodiques de suivi facilite ainsi la circulation de l'information et permet de détecter rapidement les écarts entre les résultats obtenus et les niveaux de service convenus. Cette capacité de détection précoce revêt une importance particulière dans les opérations logistiques d'import-export, où un retard limité à une étape de la chaîne peut entraîner des conséquences successives sur le transport, les formalités douanières, la disponibilité des produits ou la satisfaction des clients. La gouvernance de l'externalisation doit donc être envisagée comme un processus continu de suivi, d'évaluation et d'ajustement et non comme une décision ponctuelle prise au moment de la signature du contrat. La sélection initiale du prestataire représente, à ce titre, une étape déterminante de ce processus. Le choix d'un partenaire ne devrait pas être fondé exclusivement sur le prix proposé, même lorsque la réduction des coûts constitue l'un des principaux motifs ayant conduit l'entreprise à envisager l'externalisation. Une approche uniquement centrée sur le prix risque de négliger des dimensions susceptibles d'influencer fortement la performance globale de la relation. Les capacités opérationnelles du prestataire doivent notamment être examinées afin de vérifier son aptitude à absorber les volumes confiés, à respecter les délais attendus et à maintenir un niveau de service stable lorsque l'activité connaît des variations importantes. La disponibilité des moyens matériels et humains, la couverture géographique, la capacité à intervenir sur plusieurs marchés ou zones portuaires et la qualité du réseau de partenaires constituent également des éléments importants pour les entreprises engagées dans des flux internationaux. À ces dimensions s'ajoute désormais la qualité des systèmes d'information du prestataire. L'existence d'outils permettant le suivi en temps réel des opérations, l'échange électronique de données, la traçabilité des expéditions ou la production automatisée de rapports peut renforcer la visibilité du donneur d'ordre sur ses flux et faciliter la coordination entre les différentes parties prenantes. L'expérience sectorielle constitue un autre critère important, notamment lorsque les opérations concernent des produits soumis à des exigences particulières en matière de manutention, de stockage, de sécurité, de réglementation ou de documentation. Un prestataire connaissant les spécificités du secteur de son client est généralement mieux placé pour anticiper certaines contraintes et proposer des solutions adaptées. Sa capacité à gérer les aléas doit également être évaluée. La logistique internationale est exposée à de nombreux événements imprévus tels que les congestions portuaires, les retards de transport, les indisponibilités de moyens, les modifications réglementaires, les erreurs documentaires ou les perturbations des chaînes d'approvisionnement. Le prestataire doit donc disposer de procédures de continuité, de solutions alternatives et d'une capacité suffisante de réaction pour limiter l'impact de ces perturbations. L'ensemble de ces éléments justifie l'adoption d'une approche multicritère dans la sélection des partenaires logistiques. Le prix conserve naturellement une place importante, mais il doit être mis en perspective avec les délais proposés, la qualité attendue, la fiabilité opérationnelle, la capacité d'adaptation, les outils technologiques disponibles et les garanties offertes en matière de continuité du service. Cette logique est cohérente avec les résultats empiriques qui montrent que la décision d'externalisation ne dépend pas d'un facteur isolé, mais se construit à partir de l'interaction entre plusieurs dimensions, en particulier le coût, le délai et la qualité. Ces dimensions doivent donc être prises en compte non seulement au moment où l'entreprise décide d'externaliser une activité, mais également lors du choix du prestataire, de la rédaction du contrat et du suivi de la relation. Le pilotage de l'externalisation apparaît ainsi comme un processus managérial intégré, combinant analyse économique, sélection des partenaires, formalisation contractuelle, mesure de la performance et amélioration continue. Pour les entreprises marocaines d'import-export, cette approche peut contribuer à professionnaliser les relations avec les prestataires logistiques et à réduire les risques associés à une externalisation insuffisamment structurée. Dans un environnement où les entreprises doivent concilier maîtrise des coûts, rapidité des opérations, fiabilité des flux et exigences croissantes des clients, la performance de l'externalisation repose finalement sur la qualité de la gouvernance mise en place autour de la relation interorganisationnelle. L'enjeu n'est donc pas simplement de confier une activité à un acteur externe, mais de construire un dispositif dans lequel les objectifs sont partagés, les responsabilités sont clairement établies, les résultats sont mesurés et les écarts font l'objet d'actions correctives. C'est dans cette articulation entre compétences du prestataire et capacités de pilotage du donneur d'ordre que l'externalisation peut véritablement devenir un levier durable d'amélioration de la performance logistique et organisationnelle.

## **9. Proposition d'un cadre de pilotage pour les entreprises d'import-export**

À partir des résultats de la recherche, un cadre de pilotage peut être organisé autour de quatre étapes. La première consiste à diagnostiquer la situation interne en identifiant le coût complet du transport, les ressources mobilisées, les niveaux de service atteints et les difficultés récurrentes. Cette étape fournit une base de comparaison avant toute décision d'externalisation.

La deuxième étape consiste à définir les objectifs attendus de l'externalisation. Ceux-ci doivent être hiérarchisés : réduction des coûts, amélioration de la ponctualité, accès à des capacités spécialisées, amélioration de la qualité ou accroissement de la flexibilité. Une décision pertinente suppose que l'entreprise sache précisément quelle dimension de performance elle cherche à améliorer.

La troisième étape concerne la sélection et la contractualisation du prestataire. Les critères de choix doivent être reliés aux objectifs précédemment définis. Lorsque le délai constitue l'enjeu principal, la capacité du prestataire à respecter les fenêtres de livraison et à gérer les incidents devient prioritaire. Lorsque l'objectif est économique, l'analyse doit porter

sur le coût total et non sur le seul tarif de transport. Lorsque la qualité est déterminante, la fiabilité, la traçabilité et le traitement des non-conformités doivent être formalisés.

La quatrième étape repose sur un pilotage continu. L'entreprise doit comparer périodiquement les résultats obtenus aux objectifs initiaux et décider de maintenir, réviser ou reconfigurer la relation. Cette boucle de contrôle est essentielle pour éviter qu'une externalisation initialement justifiée ne devienne progressivement moins performante en raison d'une évolution des volumes, des prix, des contraintes réglementaires ou des exigences des clients.

Sur le plan pratique, cette extension permet aussi de mieux distinguer performance logistique et simple réduction des dépenses. Une prestation externalisée peut être plus coûteuse à court terme tout en créant de la valeur par la réduction des retards, l'amélioration de la disponibilité, la diminution des incidents et la capacité à absorber des variations de volume. L'évaluation doit donc rapprocher les coûts supportés des résultats opérationnels et commerciaux effectivement obtenus.

Dans les entreprises d'import-export, cette logique de valeur suppose une circulation fiable de l'information entre l'entreprise, le prestataire et les autres acteurs de la chaîne. Le pilotage des commandes, des stocks, des expéditions et des retours dépend de données suffisamment précises pour permettre une réaction rapide. La qualité informationnelle devient ainsi un support transversal de la performance, même lorsqu'elle n'est pas traitée comme un déterminant autonome dans le modèle structurel principal.

L'étude conduit enfin à considérer l'externalisation comme une décision réversible et évolutive. Le périmètre confié à un prestataire peut être ajusté selon les résultats, la croissance de l'entreprise et l'évolution de son environnement. Cette approche graduelle réduit le risque d'une dépendance excessive et permet de conserver en interne les compétences nécessaires au contrôle de la relation logistique.

Le tableau de bord de la relation externalisée devrait, dans cette logique, combiner plusieurs familles d'indicateurs. Les indicateurs économiques peuvent suivre le coût du transport et les écarts par rapport au budget ; les indicateurs temporels mesurent la ponctualité et les délais ; les indicateurs de qualité renseignent sur les erreurs, les réclamations et la conformité ; enfin, les indicateurs organisationnels évaluent la fluidité de la coordination et la satisfaction des acteurs concernés. Leur lecture conjointe évite qu'une amélioration apparente sur une dimension masque une dégradation sur une autre.

La fréquence du suivi doit également être adaptée à la criticité des flux. Des opérations sensibles ou soumises à de fortes contraintes de délai nécessitent un contrôle plus rapproché, tandis que des flux stables peuvent être évalués sur des périodes plus longues. L'objectif n'est pas de multiplier les mesures, mais de disposer d'un ensemble limité d'indicateurs directement reliés aux engagements contractuels et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cette approche renforce la portée managériale de la recherche : l'externalisation devient un processus de décision, de mise en œuvre et d'apprentissage. Les résultats observés doivent alimenter les décisions futures, la renégociation des contrats et, lorsque cela est nécessaire, la redéfinition du périmètre confié au prestataire.

La mise en œuvre opérationnelle peut enfin s'appuyer sur des revues périodiques de performance réunissant les responsables internes et le prestataire. Ces revues permettent d'analyser les écarts, d'identifier leurs causes, de convenir d'actions correctives et d'en vérifier l'efficacité lors de la période suivante. Elles contribuent ainsi à transformer la relation contractuelle en mécanisme d'amélioration continue.

Pour les entreprises marocaines étudiées, la formalisation de ce dialogue est particulièrement importante lorsque les flux traversent plusieurs interfaces organisationnelles. Une information tardive ou incomplète peut neutraliser les gains attendus d'un prestataire performant. La coordination doit donc accompagner la décision d'externalisation pendant toute la durée de la relation et non uniquement lors de la sélection initiale.

En synthèse, l'apport de la recherche réside dans une lecture intégrée de la décision d'externalisation : les coûts, les délais et la qualité doivent être analysés avec les caractéristiques de l'entreprise et les objectifs de performance. Cette lecture permet d'éviter une décision fondée sur un critère unique et fournit une base plus structurée au pilotage des activités de transport externalisées.

## **10. Robustesse, limites méthodologiques et perspectives**

La taille finale de l'échantillon, soit 231 réponses exploitables, est inférieure à l'objectif théorique initial de 385 répondants, mais elle reste compatible avec les analyses SEM conduites dans la thèse. Le taux de réponse d'environ 25,6 % correspond au résultat obtenu après plusieurs vagues de diffusion et de relance. La pertinence des répondants constitue un point important, puisque ceux-ci occupent des fonctions directement impliquées dans les décisions logistiques et d'externalisation.

La première limite concerne néanmoins la méthode d'échantillonnage non probabiliste raisonnée. Elle permet de cibler des acteurs disposant d'une connaissance effective du phénomène étudié, mais limite la généralisation statistique stricte à l'ensemble des entreprises marocaines. La concentration du terrain sur Tanger et Kénitra constitue une seconde limite. Ces territoires sont particulièrement pertinents pour l'import-export et la logistique, mais ils ne représentent pas nécessairement toutes les configurations régionales du pays.

Une troisième limite tient au caractère transversal des données quantitatives. Les perceptions sont observées à un moment donné et ne permettent pas de suivre l'évolution de la performance avant et après une décision d'externalisation. Une recherche longitudinale pourrait mieux identifier les changements de coûts, de délais et de qualité sur plusieurs périodes et distinguer les effets immédiats des effets plus durables.

Les recherches futures pourraient également intégrer davantage d'indicateurs objectifs : coût de transport par unité, taux de livraison à temps, taux de non-conformité, temps de cycle, rotation des stocks ou évolution du niveau de service. Le rapprochement de ces données avec les mesures perceptuelles renforcerait l'évaluation de la performance. Il serait également pertinent d'étudier l'effet de la digitalisation, de la traçabilité et des technologies de coordination sur la relation entre externalisation et performance logistique. Une extension géographique et sectorielle permettrait de comparer les résultats entre différents pôles logistiques marocains et entre industries. Une telle démarche contribuerait à identifier les configurations dans lesquelles l'externalisation du transport crée le plus de valeur et celles dans lesquelles le maintien ou le renforcement de capacités internes demeure préférable au regard des objectifs opérationnels de l'entreprise.

## 11. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser dans quelle mesure l'externalisation des activités de transport influence la performance logistique des entreprises marocaines d'importation et d'exportation, tout en identifiant les principaux facteurs qui structurent la décision d'externaliser. À partir d'un dispositif empirique combinant une enquête quantitative et un éclairage qualitatif auprès d'acteurs directement impliqués dans les opérations logistiques, l'étude apporte une lecture intégrée d'un choix managérial souvent présenté de manière trop simplifiée comme un arbitrage entre internalisation et réduction des coûts. Les résultats conduisent au contraire à considérer l'externalisation comme une décision multidimensionnelle dans laquelle les exigences économiques, temporelles, qualitatives et organisationnelles doivent être examinées simultanément. Le terrain retenu, concentré sur l'axe Tanger-Kénitra, a permis d'obtenir 231 questionnaires exploitables sur environ 900 diffusés, soit un taux de réponse d'environ 25,6 %. Bien que cette base empirique ne permette pas une généralisation statistique automatique à l'ensemble du tissu économique marocain, elle offre une observation structurée des pratiques et des perceptions de répondants directement concernés par les décisions de transport, de logistique, de supply chain, de fret et de gestion des stocks.

Les estimations issues des modèles par équations structurelles mettent d'abord en évidence le caractère différencié des déterminants de l'externalisation. Le coût du transport est associé à la décision d'externalisation avec un coefficient négatif de  $\beta = -0,158$  au seuil rapporté de  $p = 0,05$ . Ce résultat invite à dépasser une interprétation mécanique selon laquelle une hausse des coûts conduirait systématiquement à externaliser davantage. La décision semble plutôt dépendre de la manière dont l'entreprise compare le coût complet de la solution interne, le prix du prestataire, les coûts de coordination et les risques attachés à la relation contractuelle. Le délai de livraison apparaît, en revanche, comme un déterminant plus nettement positif de la décision, avec  $\beta = 0,201$  et  $p < 0,001$ . Dans le modèle de médiation présenté dans l'étude, le lien entre délai et décision atteint même  $\beta = 0,421$ , ce qui confirme la place centrale de la dimension temporelle dans l'arbitrage logistique. Pour des entreprises engagées dans des flux d'import-export, la capacité à respecter les fenêtres de livraison, à limiter les retards et à préserver la continuité des flux peut ainsi compter autant, voire davantage, qu'une économie immédiate sur le tarif de transport.

L'analyse de la performance complète cette lecture en montrant que la décision d'externalisation est positivement associée à la performance stratégique et à la performance organisationnelle dans les modèles testés, avec un coefficient de  $\beta = 0,210$  et  $p = 0,009$  pour les relations rapportées. Ces résultats soutiennent l'idée selon laquelle l'externalisation peut contribuer à la performance lorsqu'elle permet à l'entreprise d'accéder à des capacités, des ressources ou des compétences qu'elle ne souhaite pas ou ne peut pas maintenir intégralement en interne. Ils ne signifient cependant pas que l'externalisation produit automatiquement des gains. Le lien entre qualité de service et décision d'externalisation examiné dans H8 n'est pas statistiquement significatif ( $\beta = -0,065$  ;  $p = 0,409$ ), ce qui rappelle que la qualité ne peut être considérée comme un bénéfice garanti par le seul fait de recourir à un prestataire. Elle dépend de la sélection du partenaire, du degré de formalisation des exigences, de la qualité de l'information échangée, des mécanismes de contrôle et de la capacité du donneur d'ordre à intervenir lorsque les niveaux de service se dégradent. La performance observée doit donc être comprise comme le résultat d'une configuration organisationnelle et relationnelle, et non comme la conséquence automatique d'un changement de frontière entre l'interne et l'externe.

La prise en compte des variables de contingence renforce cette conclusion. La taille de l'entreprise modifie certaines relations du modèle : l'interaction avec la qualité est positive et significative ( $\beta = 0,138$  ;  $p = 0,044$ ), tandis que l'interaction avec le coût est négative et significative ( $\beta = -0,157$  ;  $p = 0,024$ ). L'interaction avec le délai ( $\beta = 0,100$  ;  $p = 0,091$ ) n'atteint pas le seuil de 5 %. Ces écarts indiquent que les entreprises ne disposent ni des mêmes ressources, ni des mêmes capacités de négociation, ni du même niveau de formalisation dans la gestion des prestataires. Une grande structure peut mobiliser des systèmes d'information intégrés, des équipes spécialisées, des contrats plus détaillés et des dispositifs de reporting sophistiqués, alors qu'une PME peut rechercher précisément auprès d'un prestataire externe les compétences ou les infrastructures qu'elle ne peut rentabiliser seule. Le secteur d'activité doit également être pris en compte, puisque

les contraintes de fréquence, de traçabilité, de sensibilité des produits, de ponctualité ou de conformité ne sont pas homogènes. L'un des apports de l'étude est ainsi de montrer que l'externalisation ne constitue pas une solution universelle : sa pertinence dépend de l'adéquation entre les caractéristiques de l'entreprise, la nature des flux concernés, les objectifs poursuivis et les capacités effectives du prestataire. Sur le plan managérial, les résultats conduisent à repositionner l'externalisation comme un processus de gouvernance plutôt que comme une simple opération d'achat de transport. Le transfert de l'exécution à un prestataire ne supprime pas la responsabilité du donneur d'ordre ; il transforme la nature de cette responsabilité. L'entreprise doit passer d'une logique de réalisation directe à une logique de définition des besoins, de sélection, de contractualisation, de coordination, de contrôle et d'évaluation. Le contrat devient, dans cette perspective, un instrument central de pilotage. Il doit définir le périmètre des prestations, les responsabilités respectives, les niveaux de service attendus, les modalités de remontée d'information, les procédures de traitement des incidents et les mécanismes de révision de la relation. Le suivi ne peut pas se limiter au coût facturé. Il doit combiner des indicateurs économiques, temporels, qualitatifs et organisationnels : coût total, respect des délais, ponctualité, conformité, incidents, réclamations, traçabilité, disponibilité des moyens, qualité des échanges d'information et satisfaction des parties concernées. Une telle approche permet d'éviter qu'une amélioration apparente sur une dimension, par exemple le prix, masque une dégradation sur une autre, comme la fiabilité ou la qualité du service. Le cadre de pilotage proposé dans l'article traduit ces résultats en une démarche opérationnelle. La première étape consiste à établir un diagnostic interne avant toute externalisation, afin de connaître le coût complet de la fonction transport, les ressources mobilisées et les niveaux de service réellement atteints. La deuxième consiste à formuler clairement les objectifs recherchés : réduction des coûts, amélioration de la ponctualité, accès à des capacités spécialisées, augmentation de la flexibilité ou amélioration de la qualité. La troisième porte sur la sélection et la contractualisation du prestataire selon des critères directement reliés à ces objectifs. Le prix doit ainsi être complété par l'évaluation des capacités opérationnelles, de la couverture géographique, des moyens disponibles, de l'expérience sectorielle, de la qualité des systèmes d'information et de la capacité à gérer les aléas. Enfin, la quatrième étape repose sur un pilotage continu de la relation. Les résultats observés doivent être comparés périodiquement aux engagements initiaux afin de maintenir, renégocier, élargir, réduire ou reconfigurer le périmètre externalisé. Cette logique rend l'externalisation évolutive et réversible et limite le risque qu'une décision initialement pertinente devienne progressivement moins performante sous l'effet de l'évolution des volumes, des prix, des exigences des clients ou des contraintes réglementaires.

Les apports de cette recherche doivent toutefois être appréciés à la lumière de plusieurs limites méthodologiques. L'échantillonnage est non probabiliste et raisonné, ce qui permet de cibler des répondants compétents sur le phénomène étudié mais limite la portée de la généralisation statistique. La concentration géographique sur Tanger et Kénitra constitue une autre limite, même si ces territoires sont particulièrement pertinents pour l'étude des activités d'import-export et de logistique. Le caractère transversal des données ne permet pas non plus d'observer directement l'évolution de la performance avant et après une décision d'externalisation ni d'établir des relations causales fortes à partir des seules associations estimées. Par ailleurs, plusieurs dimensions de la performance reposent sur des mesures perceptuelles. Les recherches futures gagneraient donc à combiner ces perceptions avec des indicateurs objectifs tels que le coût de transport par unité, le taux de livraison à temps, le taux de non-conformité, le temps de cycle, la rotation des stocks, le nombre d'incidents ou l'évolution du niveau de service. Des dispositifs longitudinaux permettraient également de suivre les effets de l'externalisation dans le temps et de distinguer les gains immédiats des effets plus durables.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une extension de l'échantillon à d'autres pôles logistiques marocains permettrait de tester la stabilité des relations observées et de comparer les configurations régionales. Des analyses sectorielles plus fines pourraient également identifier les conditions dans lesquelles le coût, le délai ou la qualité deviennent prédominants. L'intégration de la digitalisation, de la traçabilité, de l'interopérabilité des systèmes d'information et des technologies de coordination constituerait un prolongement particulièrement pertinent du modèle, dans la mesure où la qualité de l'information conditionne directement la visibilité et la réactivité dans une relation externalisée. Il serait également utile d'examiner plus précisément la durée des contrats, le niveau de dépendance envers les prestataires, la capacité de renégociation, la répartition des risques ainsi que la maturité logistique du donneur d'ordre. Enfin, la prise en compte d'indicateurs de durabilité pourrait élargir l'évaluation de la performance au-delà des seuls résultats économiques et opérationnels. Ces prolongements permettraient de mieux comprendre non seulement si l'externalisation améliore la performance, mais surtout dans quelles configurations organisationnelles, contractuelles et technologiques elle crée réellement de la valeur.

En définitive, l'étude montre que l'externalisation du transport peut constituer un levier de performance pour les entreprises marocaines d'import-export, à condition d'être conçue et pilotée comme une décision stratégique structurée. Les résultats ne plaident ni pour une externalisation systématique ni pour le maintien systématique des activités en interne. Ils montrent plutôt que la valeur de l'externalisation dépend de la capacité de l'entreprise à articuler quatre dimensions complémentaires : une analyse économique en coût total, une exigence de fiabilité temporelle, une maîtrise de la qualité de service et une gouvernance adaptée aux caractéristiques de l'organisation. Dans cette perspective, le véritable enjeu n'est pas seulement de choisir entre « faire » et « faire faire », mais de construire une architecture de décision et de contrôle

capable de maintenir l'alignement entre le prestataire, les objectifs logistiques et la stratégie de l'entreprise. L'externalisation devient alors un processus d'apprentissage et d'ajustement continu, dans lequel la performance résulte autant des compétences du partenaire que de la capacité du donneur d'ordre à définir ses attentes, mesurer les résultats, corriger les écarts et faire évoluer la relation. Cette lecture constitue la principale conclusion de l'article : la performance logistique issue de l'externalisation ne se décrète pas au moment de la signature du contrat ; elle se construit dans la durée par la qualité du choix initial, la précision des mécanismes de gouvernance et la discipline du pilotage.

## References

- [1] A. Rushton and S. Walker, *International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global*. London: Kogan Page, 2007.
- [2] E. Afum et al., "Examining the links between logistics outsourcing, company competitiveness and selected performances: the evidence from an emerging country," *The International Journal of Logistics Management*, vol. 32, no. 3, pp. 1068–1090, 2021, doi: 10.1108/IJLM-05-2020-0205.
- [3] W. Zhu et al., "The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing," *International Journal of Production Economics*, vol. 188, pp. 29–40, 2017, doi: 10.1016/j.ijpe.2017.03.004.
- [4] K. Green, G. Whitten, and R. Inman, "The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context," *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, pp. 317–327, 2008, doi: 10.1108/13598540810882206.
- [5] G. Chanson, "Externalisation et performance dans la relation client-prestataire," *Revue française de gestion*, vol. 143, no. 2, pp. 43–54, 2003, doi: 10.3166/rfg.143.43-54.
- [6] B.-N. Hwang and Y.-C. Shen, "Decision making for third party logistics supplier selection in semiconductor manufacturing industry: a nonadditive fuzzy integral approach," *Mathematical Problems in Engineering*, 2015, Art. no. 918602, doi: 10.1155/2015/918602.
- [7] G. Schmidt and W. Wilhelm, "Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: a review and discussion of modeling issues," *International Journal of Production Research*, vol. 38, pp. 1501–1523, 2000, doi: 10.1080/002075400188690.
- [8] J. Collier, *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. New York: Routledge, 2020, doi: 10.4324/9781003018414.
- [9] L. Hu and P. M. Bentler, "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling*, vol. 6, no. 1, pp. 1–55, 1999, doi: 10.1080/10705519909540118.
- [10] A. Gunasekaran et al., "Performance measures and metrics in outsourcing decisions: a review for research and applications," *International Journal of Production Economics*, vol. 161, pp. 153–166, 2015, doi: 10.1016/j.ijpe.2014.12.021.