



## L'EXTERNALISATION DU SERVICE DE TRANSPORT DU PERSONNEL : MYTHE OU VALEUR AJOUTEE ?

Shems Eddine LEHMER, Baba ELKHARCHI, Oumaima LEHMER

Faculté de Sciences Economiques Juridiques et Sociales d'Agadir, Faculté d'Economie et de Gestion de Guelmim, Faculté d'Economie et de Gestion de Guelmim- Université Ibn Zohr

*This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.*



**Résumé :** De nos jours, de nombreuses entreprises s'appuient largement sur des services et des fournisseurs externalisés qui contribuent au processus de production d'une ou plusieurs manières. L'externalisation de la logistique vise à atteindre des objectifs fondamentaux qui sont au cœur de la rentabilité et du succès d'une entreprise. Il s'ensuit donc que les prestataires logistiques tiers sont importants pour ces dernières. Cette étude vise à identifier les chances de succès de l'externalisation vers des prestataires logistiques tiers. La population cible de l'étude est constituée d'entreprises agricoles de la région Souss Massa et environs. L'objectif de cette recherche est de développer un cadre stratégique de réussite de l'externalisation qui prend en compte trois catalyseurs de processus : le mécanisme de gouvernance, les critères de sélection de la logistique tierce partie (3PL) et la mesure de sa performance.

De facto, les études sur l'externalisation abondent dans la littérature, où l'accent est principalement mis sur les raisons de l'externalisation, les activités externalisées, les critères de sélection 3PL et les facteurs de succès de l'externalisation. Certains chercheurs affirment que l'externalisation de la logistique constitue un risque commercial dont le succès est loin d'être réalité. On ne sait toujours pas exactement ce qui garantit le succès de l'externalisation, étant donné que les expéditeurs ont de nombreuses raisons stratégiques de sous-traiter.

Même si les raisons d'externalisation des entreprises sont moins susceptibles de garantir leur succès, ces facteurs sont perçus comme contribuant à la réussite de l'externalisation. Cette étude établit l'impact de ces trois facteurs sur le succès de l'externalisation et explique également dans quelle mesure ils sont étroitement liés aux raisons de l'externalisation. Cette recherche identifie un mécanisme de gouvernance comprenant une approche collaborative des deux parties et une résolution mutuelle des conflits comme outils pour éviter les conflits et les obstacles à la réussite. Le deuxième facteur exploré concerne les critères de sélection des 3PL qui permettent la bonne adéquation entre l'expéditeur et le prestataire de services. Le troisième facteur est l'évaluation des performances du fournisseur de services, qui englobe les mesures de planification stratégique, les mesures des fournisseurs, les mesures de performances, ...etc.

Cette étude apporte des contributions à la fois théoriques et pratiques. Théoriquement, elle offre un cadre empirique pour le succès de l'externalisation stratégique avec des processus facilitateurs identifiés qui aident les expéditeurs à atteindre leurs objectifs d'externalisation. Ces variables d'étude sont conceptualisées, définies et testées pour leurs relations significatives à l'aide de la modélisation d'équations structurelles, une technique d'analyse rarement utilisée dans la littérature sur l'externalisation.

**Mots-clés:** Logistique, Transport, Externalisation de la logistique, Performance, Logistique Tierce Partie.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.11280596>

## 1 Introduction

Les entreprises entreprennent constamment le développement de stratégies pour rester compétitives sur le marché tout en travaillant dans une organisation de réseau de chaîne d'approvisionnement pour un objectif commun (Defee & Stank 2005). L'externalisation est apparue comme une stratégie pour gérer la concurrence du marché en constante évolution (Wee, Peng & Wee 2010). Elle est généralement perçue comme un processus commercial dans lequel des activités non essentielles sont sous-traitées à un tiers pour réduire les coûts et améliorer les niveaux de service. Ainsi, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel grâce à la réduction des coûts et à une meilleure réactivité à l'évolution de la demande du marché (Lau & Zhang 2006). L'externalisation agit comme une alternative pour atteindre les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels d'une entreprise. Les expéditeurs se concentrent de plus en plus sur leurs compétences de base et externalisent les fonctions non essentielles au sein de la chaîne d'approvisionnement pour atteindre ces objectifs. Siems et Ratner (2003) soulignent à juste titre que les entreprises doivent faire ce qu'elles savent faire le mieux et externaliser le reste. En outre, les grandes entreprises se concentrent fortement sur leurs compétences de base et rationalisent toutes les activités à la recherche d'une efficacité améliorée.

Dans le transport du personnel, en l'absence d'une approche intégrée vers l'externalisation, il y a tout un risque d'échec à éviter (Relph & Parker 2014). Le processus d'externalisation logistique nécessite le suivi d'une démarche structurée pour minimiser les risques d'échecs.

De ce fait, notre étude comble théoriquement le vide en élargissant et en explorant de nouvelles dimensions inexplorées dans les recherches antérieures sur l'externalisation stratégique de la logistique.

## 2 Problématique de recherche

Les preuves documentaires concernant la recherche sur l'externalisation de la logistique reposent principalement sur l'avantage des coûts (par exemple, le prix, la réduction des coûts, la distribution à faible coût, le coût de location prévu, le coût d'exploitation, le coût d'entreposage et les économies de coûts), l'accès à des ressources compétitives, une technologie spécifique (EDI, suivi/traçage, manutention, etc.), une main-d'œuvre qualifiée, etc. (Aguezoul 2014 ; Mothilal et al. 2012 ; Schoenherr 2010). Cependant, définir les enjeux précis de l'externalisation logistique et les aligner à la performance exigée par le marché de nos jours s'avère être une tâche complexe.

Par notre travail, nous avons voulu apporter quelques éléments de réponse à cette question multi dimensionnelle relative à l'externalisation du transport du personnel.

Dans le même contexte, prenant en compte les questions stratégiques de l'externalisation par opposition aux transactions à court terme. Étant donné que l'accord d'externalisation stratégique ajoute de la valeur (par exemple, transfert de connaissances et valeurs associées) au-delà des avantages de coût, il est donc impératif d'avoir une approche structurée (Power et al. 2007). Notamment en termes de critères de sélection, de mécanismes de gouvernance, d'évaluation des performances et de satisfaction client.

Gardant à l'esprit le risque et l'échec probable de l'externalisation, cette étude de recherche identifie les principaux défis de la gestion du processus d'externalisation. Le premier défi est d'identifier et de documenter les attentes d'externalisation sous la forme de raisons d'externalisation, tout en mettant l'accent sur plus que les implications financières. Le deuxième défi est la compatibilité du prestataire tout en travaillant pour un objectif commun. La compatibilité est mesurée par l'adéquation culturelle, l'intégration technologique, la volonté de collaborer en termes

de processus métier, etc. Andersson et Norrman (2002) postulent que l'identification d'un fournisseur de services compatible est le plus grand défi. Il s'agit d'une approche collaborative, où il serait mutuellement avantageux pour le chargeur et le fournisseur de services de collaborer et d'adapter leur approche de partenariat pour éviter les conflits (Lamming 1993). Le quatrième défi consiste à mesurer périodiquement la performance du fournisseur de services pour assurer la performance d'externalisation souhaitée.

De ce fait, nous avons entamé notre recherche à partir des postulats suivants :

- Quel est l'impact de l'externalisation logistique sur l'entreprise ?
- Est-ce que les enjeux de l'externalisation sont-ils mesurables ?
- Pouvons-nous dire que la satisfaction du client est mise en péril dans le cas de l'externalisation du transport ?
- Dans quel cas l'externalisation peut échouer ?

### **3 Approche méthodologique considérée**

Pour pouvoir fournir des éléments de réponse aux questions précédentes, nous avons adopté la méthodologie de recherche suivante :

- Recherche fondamentale :
  - Etudes sur la conceptualisation théorique de l'externalisation de la logistique ;
  - Revue de littérature et définitions des aspects et des concepts liés au transport et à la logistique ;
  - Recherche documentaire et collecte de données en relation avec l'externalisation des services ;
  - Exploitations comparatives entre les entreprises adoptant la logistique tierce partie et les non adoptantes.
- Recherche empirique :
  - Désignation de la posture de recherche ;
  - Considération des modes de raisonnement ;
  - Etude des approches méthodologiques ;
  - Détermination de la méthode statistique pour la définition de l'échantillon.
- Recherche appliquée :
  - Prospection et diagnostic par le biais des études sur terrain à travers l'observation directe et l'observation de situation construite ;
  - Contact de différents organismes relatifs au sujet traité, afin de profiter de leurs conseils et orientations.
  - Élaboration des questionnaires, détermination des groupes de questions et de l'échantillon ;
  - Définition de la population mère ;
  - Cueillette des données ;
  - Analyse, interprétations et critique objective de l'ensemble des données recueillies : analyse qualitative, analyse quantitative, catégorisation et codage.
- Posture de la recherche

Dans le processus perfectible de l'évolution de la pensée scientifique d'un thème, le point d'ancrage est la détermination du paradigme épistémologique qui permet d'encadrer le travail de recherche tout en s'appuyant sur

des méthodologies de recherche confirmées afin de conceptualiser et construire une représentation globale en corrélation avec notre thématique.

Dans notre cas le choix s'est porté sur la déduction car elle fonde, forme et motive afin de formuler des explications et des prédictions allant du général au particulier en se basant sur le principe de la cause aux effets. La démarche hypothético-déductive nous permet donc, d'avoir une reproduction objective de la réalité.

- Approche de recherche considérée

L'approche qualitative comporte des données ordonnées, nominales et binaires, l'approche quantitative quant à elle permet de recueillir des épiphénomènes discrets, continus et censures.

L'étude nous attige souvent à associer les deux pour éviter l'isolement. En effet, l'approche quantitative est une étude confirmatoire qui nous permet de déduire des conclusions et des synthèses mesurables à partir de l'analyse de données numériques, de la construction de faits et d'associations entre les variables de recherche. Assurément, « la recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. Elle est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner » (Giordano & Jolibert., 2016).

Pour pouvoir tirer le maximum des informations récoltées, nous avons préféré élire la méthode de triangulation, qui est une formule mixte de complémentarité.

#### **4 Principaux résultats**

La démarche méthodologique nous a permis d'arriver à un certain nombre d'aboutissements relatifs à l'externalisation du transport du personnel. Ces résultats peuvent être résumés comme suit :

- La rentabilité d'une organisation résulte d'une variété d'innovations de coûts telles que l'optimisation des coûts opérationnels, l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts de distribution et des besoins en fonds de roulement. La mesure du rendement aide les organisations à comprendre leurs progrès en matière d'externalisation et indique les résultats.

- La compétitivité financière d'une organisation est évaluée et analysée en termes de rentabilité et d'efficacité opérationnelle en évaluant la contribution des revenus, des coûts et des actifs, connus comme moteurs de la performance financière (Frost & Sullivan 2009). La rentabilité se présente sous de nombreuses formes et les chercheurs affirment qu'une source importante de réduction des coûts est l'accès de l'entreprise d'externalisation à des économies d'échelle et l'expertise unique qu'un grand fournisseur d'externalisation peut fournir (Roodhooft & Warlop 1999). L'étude de Jiang, Frazier et Prater (2006) a utilisé des paramètres de rentabilité pour mesurer les extrants et les intrants par le total des revenus ou des ventes, et par les coûts totaux et les frais généraux engagés pour générer les extrants.

- En outre, il existe une association positive entre le taux d'externalisation et la croissance de la productivité (Ten Raa & Wolff 2001). L'externalisation entraîne une amélioration ce qui se traduit par un avantage concurrentiel. Dans ce processus, l'expéditeur a la même responsabilité de travailler à l'amélioration de la productivité (Qureshi et al. 2007).

- L'externalisation de la chaîne d'approvisionnement signifie qu'une entité prend le contrôle des processus établis et tente de reproduire les performances et de fournir des résultats ciblés. Tant que les rôles sont bien définis dans le processus de mise en œuvre et qu'une approche collaborative est adoptée, le projet sera couronné de succès. En

effet, les relations d'externalisation réussies et collaboratives sont basées sur une méthodologie conçue et alignée sur la structure d'un accord d'externalisation innovant et collaboratif (Vitasek & Manrodt 2012).

La collaboration et les alliances stratégiques sont devenues des catalyseurs essentiels de la compétitivité mondiale (Zineldin & Bredenlów 2003). Le contenu central de l'externalisation est la division du travail et la coordination, « toute activité humaine organisée... donne lieu à deux exigences fondamentales et opposées : la division du travail en différentes tâches à effectuer et la coordination de ces tâches pour accomplir l'activité » (Mintzberg, 1979). De multiples obstacles entravent la collaboration nécessaire pour créer une chaîne d'approvisionnement agile et bénéficier de ses avantages inestimables.

La collaboration est définie comme « la capacité de travailler au-delà des frontières organisationnelles pour créer et gérer un processus unique à valeur ajoutée afin de mieux répondre aux besoins des clients » (Fawcett, Magnan et McCarter, 2008). La collaboration signifie le partage de ressources, d'informations, de personnes et de technologies entre les partenaires afin de créer des synergies pour un avantage concurrentiel. La collaboration consiste à gérer les relations pour la créativité et l'amélioration continue, qui offrent ensuite un avantage concurrentiel. L'objectif principal est de développer et de mettre en œuvre une approche pour résoudre les problèmes et offrir de la valeur aux clients.

-La création de relations synergiques entre les partenaires dans le but de maximiser la valeur client et de fournir des résultats rentables aux membres en amont est la clé du succès des chaînes d'approvisionnement mondialisées (Fugate, Sahin & Mentzer, 2006).

- D'autant plus, les mesures de performance organisationnelle peuvent être regroupées en six catégories, notamment : la rentabilité, la productivité, la croissance et gestion de trésorerie et ratios de marché. L'objectif de ces mesures est de fournir une vue d'ensemble des caractéristiques financières de l'entreprise au moment de l'externalisation. C'est le moyen idéal pour définir les attentes avant de se lancer dans l'externalisation.

La performance est le résultat des activités entreprises et la mesure de la performance sont des moyens de déterminer et donc de quantifier les résultats (Singh, 2015). En d'autres termes, la mesure de la performance est la clé pour comprendre et améliorer l'état actuel à un état convenu. Les performances sont évaluées par une variété de mesures et dépendent des exigences organisationnelles et des accords de niveau de service. Les objectifs stratégiques et opérationnels sont évalués dans le cadre basé sur quatre niveaux : les objectifs de performance, les activités de planification, les opérations logistiques et les attributs de performance des opérations logistiques (Kayakutlu & Buyukozkan, 2011).

- A plus forte raison, la satisfaction client est toute aussi importante dans le processus d'externalisation ; les réclamations ; les commentaires et feedbacks des clients ; le taux d'exécution parfait ; le temps de réponse à l'enquête ont été mentionnés par Keebler & Durtsche (2001) et ont été confirmés par notre recherche.

- En termes de données quantitatives ; les résultats des questionnaires administrés à notre échantillon, notamment les entités ayant opté pour l'externalisation du service du transport du personnel, relate que les coûts de logistique ont diminué de 30 % ; le service s'est amélioré de 34 % . Les mêmes participants à l'enquête ont noté sur une échelle de 1 à 5 (1 étant le plus bas et 5 étant le plus élevé) la réaction rapide aux changements ou aux problèmes = 3,58, le respect des promesses sur exécution = 3,69, la compréhension des subtilités de l'activité = 3,57.

A ce stade, nous pouvons dire que l'externalisation de la chaîne d'approvisionnement est une décision stratégique qui tient compte des avantages à long terme de l'organisation.

L'initiative sera couronnée de succès et les résultats visés ne seront atteints que lorsqu'elle sera guidée par un processus structuré et collaboratif, en commençant par définir et comprendre clairement les livrables de l'externalisation. Mitra (2011) a expliqué l'externalisation et estime que la construction d'une alliance logistique réussie nécessite une compréhension claire des composantes des coûts, la confiance et la transparence, et des attentes clairement communiquées de la relation, soulignant en outre que ces facteurs sont essentiels à son succès.

## 5 Conclusion

Notre étude de recherche est fondée sur des modèles de recherche exploratoire, descriptif et prédictif, explicatif et causal pour décrire les caractéristiques et analyser le phénomène de l'externalisation du transport du personnel.

Les avantages de l'externalisation se présentent sous plusieurs formes, certains étant quantifiables et d'autres de nature qualitative. De ce fait, les décideurs manifestent un intérêt particulier par rapport aux attributs de cette dernière ainsi qu'une prédisposition à vouloir s'engager avec les prestataires externes. Ce qui permet de soutenir notre idée d'incitation à l'externalisation pour maintenir un équilibre financier, stratégique et commercial au sein de l'entreprise.

## REFERENCES

- [1] Aguezzoul, A 2014, 'Third-party logistics selection problem: a literature review on criteria and methods', *Omega*, vol. 49, issue C, pp. 69–78.
- [2] Andersson, D & Norrman, A 2002, 'Procurement of logistics services—a minutes work or a multi-year project?', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 8, no. 1, pp. 3–14.
- [3] Defee, C & Stank, TP 2005, 'Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment', *The International Journal of Logistics Management*, vol. 16, no. 1, pp. 28–50.
- [4] Fawcett, SE, Magnan, GM & McCarter, MW 2008, 'A three-stage implementation model for supply chain collaboration', *Journal of Business Logistics*, vol. 29, no. 1, pp. 93–112.
- [5] Fugate, B., Sahin, F & Mentzer, JT 2006, 'Supply chain management coordination mechanisms', *Journal of Business Logistics*, vol. 27, no. 2, pp. 129–161.
- [6] Frost & Sullivan Research 2009, 'Indian logistics industry benchmarking study and analysis of outsourcing trends'.
- [7] Kayakutlu, G & Buyukozkan, G 2011, 'Assessing performance factors for a 3PL in a value chain', *International Journal of Production Economics*, vol. 131, no. 2, pp. 441–452.
- [8] Keebler, J & Durtsche, D 2001, 'Logistics performance measurement and the 3PL value proposition', *Logistics Quarterly*, vol. 7, no. 2, pp. 10–11.
- [9] Lau, M & Zhang, Q 2006, 'Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance', *Journal of Operations Management*, vol. 29, no. 3, pp. 163–180.
- [10] Prater El, Jiang, B, Frazier, GV 2006, 'Outsourcing effects on firms' operational performance: an empirical study', *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 12, pp. 1280–1300.
- [11] Mitra, S 2011, 'The 2008 Survey of Indian Third-Party Logistics (3PL Service Providers: Comparisons with the 2004 Survey of Indian 3PLs and 2006 Survey of North American 3PLs', *International Journal of Applied Logistics*, vol. 2, no. 1, pp. 57–75.
- [12] Mintzberg, H 1979, *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- [13] Qureshi, M, Kumar, D & Kumar, P 2007, 'Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain', *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 56, no. 8, pp.

- [14] Relph, A & Parker, D 2014, 'Outsourcing: a strategic risk', *Management Services*, vol. 58, no. 3, pp. 20–24.
- [15] Roodhooft, F & Warlop, L 1999, 'On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, no. 4, pp. 363–369.
- [16] Siems, TF & Ratner, AS 2003, 'Beyond the border: Do what you do best, outsource the rest?', *The Southwest Economy*, Nov/Dec, pp. 13–14.
- [17] Singh, HS 2015, 'The impact of service satisfaction, relational satisfaction and commitment on customer loyalty in logistics outsourcing relationship', *Journal of Supply Chain Management Systems*, vol. 4, no. 1, pp. 58–71.
- [18] Mothilal, S, Gunasekaran, A, Nachiappan, S & Jayaram, J 2012, 'Key success factors and their performance implications in the Indian third-party logistics (3PL) industry', *International Journal of Production Research*, vol. 50, no. 9, pp. 2407–2422.
- [19] Ten Raa, T & Wolff, EN 2001, 'Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in US Manufacturing in the 1980s and 1990s', *Journal of Productivity Analysis*, vol. 16, no. 2, pp. 149–165.
- [20] Vitasek, K & Manrodt, K 2012, 'Vested outsourcing: a flexible framework for collaborative outsourcing', *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 4–14.
- [21] Wee, H-M, Peng, S-Y & Wee, PK 2010, 'Modelling of outsourcing decisions in global supply chains. An empirical study on supplier management performance with different outsourcing strategies', *International Journal of Production Research*, vol. 48, no. 7, pp. 2081–2094.
- [22] Zineldin, M & Bredenl w, T 2003, 'Strategic alliance: synergies and challenges: A case of strategic outsourcing relationship 'SOUR'', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, no. 5, pp.