

L'impact de la performance de l'externalisation logistique sur l'engagement envers le prestataire : une analyse empirique du cas marocain

The impact of logistics outsourcing performance on provider commitment: an empirical analysis of Moroccan case

Abdelilah Karouchi, (Docotrant)

*Laboratoire de Recherche en Performances Economique et Logistique- PEL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc.*

Rachid Smouni, (Professeur d'enseignement supérieur)

*Laboratoire de Recherche en Performances Economique et Logistique- PEL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Mohammedia Université Hassan II-Casablanca Téléphone : 05233-14682 Maroc (Casablanca) karouchi.abdelilah@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Karouchi, A., & Smouni, R. (2021). L'impact de la performance de l'externalisation logistique sur l'engagement envers le prestataire : étude empirique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 553-568. https://doi.org/10.5281/zenodo.5736804
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5736804
Received: November 01, 2021

Published online: November 30, 2021

L'impact de la performance de l'externalisation logistique sur l'engagement envers le prestataire : une analyse empirique du cas marocain

Résumé

À partir des années 2000, l'approche marketing relationnelle commence à prendre place et changer la philosophie du marketing classique transactionnel. Il s'agit du marketing one to one où la personnalisation est l'élément clé de l'action marketing. L'accent est mis en particulier sur la construction d'une relation à long terme permettant à l'entreprise non seulement d'avoir un client fidèle, mais aussi un ambassadeur permettant la diffusion de l'image de l'entreprise. Ainsi fidéliser coûte toujours moins cher que d'avoir un nouveau client.

Aussi, l'engagement joue un rôle important dans la relation inter-organisationnelle. Pour (Berry, 2002), une performance de service offert par l'entreprise fortifie la confiance du client dans l'entreprise et donne lieu à son engagement dans la relation voir même l'engagement mutuel. De même un partenaire engagé dans la relation est moins susceptible de changer son partenaire et subit moins les effets de distorsions relatives à la concurrence même dans le cas d'une performance au-dessous de la norme. D'où, l'engagement contribue à la stabilisation et le maintien de la relation à long terme (Ulaga & Eggert, 2006).

Ce travail porte sur l'étude de l'impact de la performance de l'externalisation logistique sur l'engagement envers le prestataire à travers une étude empirique utilisant la méthode PLS dans l'analyse. Les résultats montrent une relation significative entre la satisfaction client et l'engagement.

Mots-clés: Engagement, performance, externalisation logistique

Classification JEL : M31

Type de papier : Étude empirique

Abstract:

Since the 2000s, the relationship marketing approach starts to take place and change the philosophy of classic transactional marketing. It is a new way of marketing where customizing is the key element of the marketing action. Of particular importance is giving to building a long-term relationship allowing the company not only to have a loyal customer but also an ambassador who is spreading the company's image across the network. That is to say, building loyalty always costs less than having a new customer.

Also, commitment plays an important role in the inter-organizational relationship. For (Berry, 2002), a service performance offered by the company strengthens the customer's trust in the company and gives maintain his commitment in the relationship or even mutual commitment. Likewise, an engaged partner in the relationship is less likely to change his partner and suffers less from the effects of competitive distortions even in the case of low performance. Hence, customer commitment contributes to the stabilization and maintenance of the long-term relationship (Ulaga & Eggert, 2006).

This paper focuses on studying the impact of logistics outsourcing performance on customer commitment through an empirical study using in the analysis the PLS method. The results show a significant relationship between customer satisfaction and commitment.

Keywords: Commitment, performance, logistics outsourcing

JEL classification: M31

Paper type: Empirical research

1. Introduction:

Depuis l'ouverture du Maroc aux accords de libre-échange, le rôle des prestataires logistiques s'est renforcé, cela justifie par les besoins des acteurs de la chaîne logistique quant au stockage, transport et services annexes. L'offre de services logistiques s'est renforcée avec l'entrée dans le marché des PSL étrangers permettant ainsi aux opérateurs locaux d'évoluer et diversifier leurs offres.

Aussi, dans le contexte actuel de la supply chain adaptatif, même en présence des contrats qui régissent la relation entre les deux parties et des indicateurs clés de performances, le client a besoin de plus en plus de flexibilité étant donné que l'activité elle-même connaît des fluctuations et les normes contractuelles seules ne peuvent pas régir la relation (Lambe et al., 2001), d'où la nécessité de maintien d'une bonne relation avec le client. Cela conduit à se demander comment l'atteinte des objectifs contractuels ou simplement la satisfaction client peut avoir un effet sur l'engagement envers le prestataire.

Des études antérieures ont mis en exergue les différentes variables pouvant impacter l'engagement du client notamment la confiance, la performance et la satisfaction à l'instar des travaux de (Marcus Wallenburg et al., 2010) dans un contexte comparatif.

Dans notre étude on se focalisera sur l'impact de la performance de l'externalisation logistique sur l'engagement envers le prestataire. Dans La section suivante, on présentera une revue de littérature des travaux antérieurs ainsi que les hypothèses et le modèle conceptuel, par la suite, on analysera les résultats de l'étude empirique, et on terminera avec les implications pouvant être retenues de ce travail.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses:

À partir des années 2000, l'approche marketing relationnelle commence à prendre place et changer la philosophie du marketing classique transactionnel. Il s'agit du marketing « one to one » où la personnalisation est l'élément clé de l'action marketing.

Le but étant toujours la fidélisation et l'engagement du client, le marketing relationnel utilise les données collectées à travers l'historique des achats, les paiements effectués et les endroits visités...etc afin de fournir une offre personnalisée.

L'accent est mis en particulier sur la construction d'une relation à long terme permettant à l'entreprise non seulement d'avoir un client fidèle, mais aussi un ambassadeur permettant la diffusion de l'image de l'entreprise. Ainsi « fidéliser » coûte toujours moins cher que d'avoir un nouveau client.

2.1. Revue de littérature

Plusieurs recherches se sont penchées sur le lien qui existe entre la fidélité et la performance de l'entreprise (Woodruff, 1997) du fait que la première est considérée comme étant une véritable source d'avantage concurrentielle. Les clients fidèles acceptent de payer un prix relativement élevé et sont moins attentifs à une variation de prix (Zineldin, 2006).

Selon J.F. Trinqucoste, la fidélité constitue une barrière défensive contre la concurrence et procure à la firme une situation de monopole temporaire, elle est aussi un moyen d'appréciation de sa valeur du fait qu'elle témoigne de la présence d'un véritable capital-marque (Trinqucoste, 1996).

Anderson et Sullivan ont conçu un modèle reliant les attentes, la qualité perçue, mécanisme d'information et la satisfaction afin de prédire et expliquer les antécédents et les conséquences comportementales de la satisfaction. Cette dernière a été reliée à l'intention d'achat, une des dimensions de la fidélité (Anderson & Sullivan, 1993).

Le modèle de satisfaction client qui repose sur la comparaison entre les attentes du client et sa perception de la performance tel qu'il a été développé par Olivier en 1993 ne spécifie pas les

dimensions possibles de la perception de la performance étant donné qu'elle regroupe des éléments tangibles et non tangibles. Aussi la différence perçue entre les attentes et la performance constatée peut relever des éléments intangibles et parfois émaner de la seule perception du client (Bourlakis & Melewar, 2011).

Selon les mêmes auteurs, l'insatisfaction du client peut augmenter en absence d'une performance du PSL si en se réfère toujours au cadre contractuel ou perceptuel du client voire même les critères de sélection adoptés durant le processus d'externalisation.

Ainsi plusieurs auteurs se sont intéressés à la problématique des critères de choix des PSL l'instar de (E. Aktas & F. Ulengin, 2005) et (Liu & Wang, 2009), aussi l'association internationale d'entrepôt et de la logistique a effectué en 2003 une étude empirique auprès des clients des PSL et elle a démontré un changement important dans le classement des critères de sélection adoptés, entre 1994 et 2003, le prix, la fiabilité et la qualité de service se voient devenir de plus en plus des facteurs d'importance cruciale dans la sélection des prestataires.

Or, parmi les dimensions qui cernent la qualité de service, on retrouve la réactivité, l'assurance et l'empathie (Parasuraman et al., 1985) qui sont des dimensions beaucoup plus intangibles d'où l'importance de l'aspect relationnel dans l'évaluation de la performance d'un PSL pour un client.

La satisfaction client peut être tributaire de l'atteinte des objectifs de performances contractuels ou bien le respect par le PSL des critères sur la base desquels, il a été sélectionné (Bourlakis & Melewar, 2011). Ainsi Wilding et Juriado ont regroupé les indicateurs de performances adoptés par les clients pour l'évaluation de leur PSL en 12 catégories pour étudier ceux qui sont les plus utilisés, les recherches se sont abouties à ce que les indicateurs de la livraison, le coût et la qualité de service (par ordre d'importance) sont les plus utilisés et que parmi les raisons de non-renouvellement du contrat d'externalisation avec un prestataire, la qualité de service (68%) et le coût (52%) viennent au premier rang (Wilding & Juriado, 2004).

Restant toujours dans le couple coût et qualité de service, Wallenburg et Lukassen ont examiné l'effet que peut avoir une amélioration proactive des coûts et de la performance du PSL sur la fidélité du client représenté par les trois dimensions : la rétention, l'extension et la recommandation, les résultats ont bien confirmé l'effet positif pour les deux variables sur les trois dimensions de la fidélité client (Marcus Wallenburg & Lukassen, 2011).

Salam (2011) a étudié l'impact que peuvent avoir des déterminants comportementaux (la continuité, la communication, le pouvoir et la confiance) sur l'intégration et l'engagement (par ses trois dimensions affectives, normatives et de continuité) au sein de la supply chain. Ces déterminants ont un impact important sur l'engagement et les processus. Les managers d'entreprises doivent les prendre en considération pour développer la performance de la supply chain, mais aussi pour atteindre une satisfaction client (Asif Salam, 2011).

La relation entre la qualité du service et la fidélité a été analysée par Juga, Juntunen, et Grant en faisant intervenir la variable satisfaction client dans la relation d'externalisation, pour ce qui est de la qualité de service, trois dimensions ont été adoptées, il s'agit de la dimension opérationnelle (la planification, la rapidité et la capacité), personnelle (le service, le contact et l'expertise) et technique (la qualité technique des ressources physiques, de système d'information et de flux d'information). Les résultats ont confirmés le rôle de la perception de la qualité du service dans la satisfaction et la fidélité client surtout pour les deux dimensions la planification et la rapidité (Juga et al., 2010a).

Avec le développement actuel dans les services offerts par les PSL, les attentes des clients se sont aussi évoluées dans le sens où le client considère le PSL comme une extension de ses services internes et cherche une adaptation des processus logistiques à ses besoins d'où l'importance de l'approche personnalisée (Parashkevova, 2007).

Zailani a mis en place un modèle qui met en relation les facteurs d'influences de la décision d'externalisation avec l'étendue d'externalisation et la performance de l'externalisation

logistique. Trois dimensions ont été adoptées pour l'évaluation de la performance de l'externalisation logistique et qui présentent des similarités avec les travaux de (Cheng & Tongzong, 2014), il s'agit des dimensions stratégique, opérationnelle et financière (Zailani et al., 2017).

Yang a étudié la manière avec laquelle la performance de l'externalisation logistique est influencée par des mécanismes relationnels et par l'incertitude transactionnelle, pour la mesure de la performance d'externalisation les auteurs ont distingué entre la performance opérationnelle et la satisfaction client. Les recherches ont abouti à ce que les normes relationnelles peuvent développer de façon efficace la satisfaction beaucoup plus que le cadre contractuel. De plus, dans un environnement qui se caractérise par la volatilité de la technologie, le client recourt à l'usage des contrats et des normes relationnelles au même temps (Yang et al., 2016).

Aussi, l'engagement joue un rôle important dans la relation inter-organisationnelle. Pour (Berry, 2002), une performance de service offert par l'entreprise fortifie la confiance du client dans l'entreprise et donne lieu à son engagement dans la relation voir même l'engagement mutuel. De même un partenaire engagé dans la relation est moins susceptible de changer son partenaire et subit moins les effets de distorsions relatives à la concurrence même dans le cas d'une performance au-dessous de la norme. D'où, l'engagement contribue à la stabilisation et le maintien de la relation à long terme (Ulaga & Eggert, 2006).

2.2. Développement des hypothèses

Notre question de recherche est formulée à partir du constat réel sur le terrain, notamment la relation d'engagement entre prestataire et client, nous allons étudier l'impact de l'externalisation logistique sur l'engagement du client

En d'autres termes, dans un environnement « business to business », comment l'atteinte des objectifs contractuels ou simplement la satisfaction du client peut avoir un effet sur son l'engagement dans la relation ?

À partir de la recherche théorique précédente et suivant le découpage de la performance de l'externalisation logistique adopté par (Stank et al., 2003) ainsi que le modèle formé par (Dick & Basu, 1994), on peut formuler les hypothèses suivantes :

H1 : La performance globale (économique, opérationnelle et relationnelle, a un impact positif sur la satisfaction du client ;

Aussi en se référant aux travaux de (Juga et al., 2010b), on peut bien faire intervenir la variable satisfaction client comme l'effet directe de la performance ce qui appuie l'hypothèse précédente.

De l'autre côté, la comparaison entre la performance du prestataire et celle qu'offre le marché et qui trouve son origine dans la théorie de l'échange sociale (Thibaut & Kelley, 1959), est concrétisée ici par introduction de la variable performance alternative afin de repérer son existence et qui aura un impact important dans la formation d'une attitude positive. De même la satisfaction conduira à la formation de l'attitude positive envers le prestataire. On pose l'hypothèse suivante :

H2a : L'existence d'une performance alternative servira de modérateur quant au déclenchement d'une attitude négative chez le client ;

H2b : La satisfaction du client a un impact positif sur l'attitude formée chez le client ;

La satisfaction client pourra avoir un impact direct sur le comportement adopté par le client. Le type de contrat fera le rôle de variable modératrice, du fait que les contrats à long terme favoriseront l'entretien d'une relation de partenariat et donc plus d'occasions pour le client pour expérimenter son prestataire. Un client satisfait et qui a externalisé une partie de sa logistique peut avoir l'intention d'étendre le champ actuel d'externalisation vers d'autres activités.

H3 : La satisfaction du client a un impact positif sur le comportement d'achat du client ;

Et enfin l'approche mixte de la fidélité (Dick & Basu, 1994) ainsi que les travaux de (Evanschitzky et al., 2006) quant à la relation entre la fidélité attitudinale et l'engagement trouvent leurs places parmi les hypothèses, la génération d'une attitude favorable seule peut conduire à un engagement affectif alors que lorsqu'elle est accompagnée d'une manifestation d'un comportement on se retrouve dans l'engagement cognitif. On posera les hypothèses suivantes :

H4a : L'attitude a un effet positif sur l'engagement envers le prestataire ;

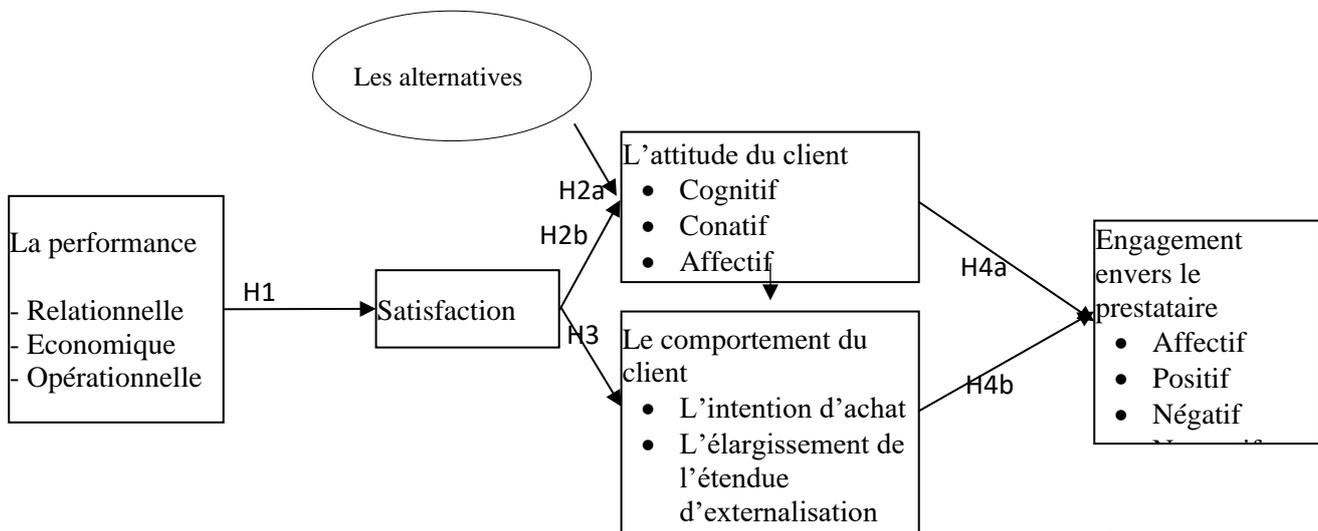
H4b : Le comportement du client a un effet positif sur l'engagement envers le prestataire ;

3. La démarche de recherche:

3.1. Modèle empirique de recherche :

À partir des hypothèses formulées, le modèle conceptuel a été dressé pour permettre l'opérationnalisation des variables par la suite. La satisfaction et l'engagement sont les principales variables endogènes. Le modèle peut être schématisé de la façon suivante (Figure :1) :

Figure 1 : Modèle de la performance de l'externalisation logistique en relation avec l'engagement envers le prestataire



Source : Auteurs

L'analyse de plusieurs ressources bibliographiques nous a permis d'avoir les différents points de vue concernant la problématique de l'impact de la performance sur l'engagement du client. De même, nous avons effectué des entretiens avec les professionnels du domaine logistique afin d'avoir une idée sur les pratiques dominantes du secteur, un retour à la théorie était toujours important afin d'établir les liens entre les concepts.

À partir du constat réel du secteur de la prestation logistique, nous avons formulé des hypothèses qui justifient l'impact de la performance de l'externalisation logistique sur l'engagement du client. Les variables ont été opérationnalisées par la suite pour être mesurées via une étude empirique.

3.2. Échantillon et analyse des données :

Après avoir défini les différents items composant notre modèle de mesure, l'élaboration du questionnaire a été réalisée à l'aide du logiciel Sphinx afin de permettre une présentation juxtaposée et un dépouillement automatique. Une version électronique a été mise à disposition pour permettre un ciblage plus facile des cadres dirigeants.

Le questionnaire se compose de cinq parties, l'identification de l'entreprise, la performance du PSL, la satisfaction client, l'attitude et l'engagement. Il a été testé avec deux interlocuteurs

pour permettre de vérifier la clarté et le temps nécessaire pour y répondre, le temps moyen enregistré est de 7 minutes avec assistance du meneur de l'enquête, tandis que la version électronique affiche un temps moyen de 5 minutes étant donné qu'elle est plus confortable pour les interlocuteurs.

L'étude a porté sur un échantillon de 109 entreprises qui ont été sollicitées pour participer à l'enquête directement ou par e-mail à partir d'une base de données récupérée auprès de l'agence marocaine de développement de la logistique (AMDL). Au total 80 entreprises ont répondu à notre demande.

Le recours à l'outil digital s'est avéré important surtout pour permettre un ciblage des réponses et un gain de temps. De ce fait, une campagne publicitaire messagerie instantanée basée sur le réseau professionnel LinkedIn a été lancée en ciblant les responsables et les managers achat et logistique. Les résultats ont été satisfaisants quant à la qualité des réponses et le total des réponses recueillies s'élève à 22 réponses faisant ainsi 80 réponses aux totales qui feront l'objet de notre analyse.

Les données ont été collectées et codées en utilisant le logiciel IBM SPSS 16.0 pour l'analyse descriptive, tests de normalité et la fiabilité et validité discriminante des construits, tandis que le logiciel SMART PLS 3 a été utilisé pour le test du modèle et la confirmation des hypothèses étant donné que l'étude utilise la technique de la régression des moindres carrés partiels.

Le choix de la méthode de la régression des moindres carrés partiels a été motivé par plusieurs raisons, d'abord cette méthode ne requiert pas un échantillon important et donc l'effet de la taille reste paramétrable et secundo, la méthode ne postule pas la normalité de distribution pour être lancée (Cohen, 1992).

4. Résultats analyse et discussion des données statistiques:

On présentera ci-après les résultats de tri à plat et croisé dans un premier temps puis le résultat d'analyse d'asymétrie et de kurtosis. Après la fiabilité, la validité convergente et discriminante des construits ont été vérifiées pour arriver à une évaluation de l'adéquation du modèle et une conclusion sous forme d'implications théoriques et managériales.

4.1. Analyse descriptive :

L'ensemble des items de notre questionnaire ont été codés afin de simplifier la lecture. Le détail de la codification figure dans l'annexe (1).

Le tableau (01) montre que les entreprises enquêtées opèrent, dans leurs majorités, dans le secteur de la distribution (47.5%) avec 38 entreprises au total, les activités industrielles représentent 23.8% avec un total de 19 observations, ces entreprises font recours aux prestations de PSL vu le besoin en stockage et en service d'import qui sont en général reliés. Les entreprises opérant dans le secteur des services représentent 21.3% de l'échantillon. Le secteur de e-commerce fait aussi recours aux services des prestataires logistiques et représente dans notre cas 3.8%.

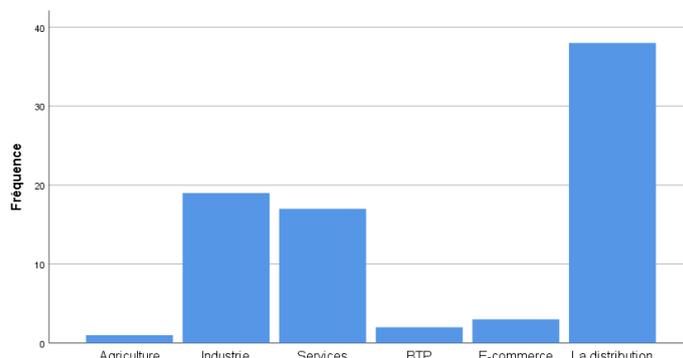
Tableau 1: La répartition démographique des entreprises par secteur d'activité

		SECTEUR_1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agroalimentaire	1	1,3	1,3	1,3
	Industrie	19	23,8	23,8	25,0
	Services	17	21,3	21,3	46,3
	BTP	2	2,5	2,5	48,8
	E-commerce	3	3,8	3,8	52,5
	La distribution	38	47,5	47,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : Auteurs

Les autres entreprises notamment le secteur de BTP et agroalimentaire représentent respectivement 2.5% et 1.3% Figure (02).

Figure 2: Graphique de la répartition démographique des entreprises par secteur d'activité



Source : Auteurs

Ces entreprises sont en général des sociétés à responsabilité limitée (SARL) représentant 55% de l'échantillon. Les sociétés de personne quant à eux représentent 27.7% et représentent dans leurs majorités les entreprises de négoce (Tableau 14).

Tableau 2: La répartition démographique des entreprises par forme juridique

		FORME JURIDIQUE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SARL	44	55,0	55,0	55,0
	Auto-entrepreneur	22	27,5	27,5	82,5
	Société de capital	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : Auteurs

Le marché de prestation logistique est un marché à contrat dont les deux parties essaient de garantir un certain niveau de service et les règles régissant leurs relations futures. 52.5% des entreprises interviewées confirment avoir un contrat de prestation à la demande (le cas de transport le plus fréquent) et 25% des entreprises font recours à un contrat à court terme. L'usage des contrats à long terme représente 16.3% tandis que le format open book a été rencontré cinq fois dans notre étude (Tableau 03).

Tableau 3: La répartition des types de contrats d'externalisation

		Type de contrat			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	À la demande	42	52,5	52,5	52,5
	Contrat à moins d'un an	20	25,0	25,0	77,5
	Contrat à long terme	13	16,3	16,3	93,8
	Open book	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : Auteurs

Le tableau (04) présente les valeurs du test d'asymétrie et de kurtosis pour toutes les variables. Pour compléter l'analyse, les variables ont été testées par le test de normalité de Shapiro-Wilk, les résultats sont présentés dans le tableau (05).

Tableau 4: Le résultat des test Skewness et Kurtosis

	N Statistiques	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
Engagement	80	-,255	,269	-,395	,532
Satisfaction	80	-,658	,269	,605	,532
Performance_externalisation	80	-1,200	,269	1,925	,532
Alternatives	80	,114	,269	-1,403	,532
Attitude	80	-1,701	,269	6,039	,532
Comportement	80	-,214	,269	-,800	,532
N valide (liste)	80				

Source : Auteurs

L'hypothèse de normalité est acceptée pour l'engagement. En ce qui concerne les variables performances relationnelles, les performances opérationnelles, les performances économiques et le comportement du client, l'hypothèse de normalité n'a pas été retenue (Tableau 05).

Tableau 5: Le résultat des tests de normalité

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Engagement	,097	80	,060	,974	80	,095
Satisfaction	,201	80	,000	,912	80	,000
Performance_externalisation	,201	80	,000	,910	80	,000
Alternatives	,217	80	,000	,868	80	,000
Attitude	,241	80	,000	,825	80	,000
Comportement	,161	80	,000	,960	80	,014

a. Correction de signification de Lilliefors

Source : Auteurs

4.2. L'analyse du modèle structurelle :

Pour l'évaluation de notre modèle structurelle, la première étape qu'on a suivie est la détermination de l'impact de l'effet de la taille F², L'impact de l'effet de la taille F² est selon (Cohen 1988), 0.35 (Large), 0.15 (Moyen), 0.02 (Faible), les valeurs de F² est données dans le tableau (06).

Tableau 6: L'effet de la taille F²

	Attitude	Comportement	Engagement	Performance externalisation	Satisfaction
Attitude			0.066		
Comportement			1.764		
Engagement					
Performance externalisation					0.446
Satisfaction	7.953	0.211			

Source : Auteurs

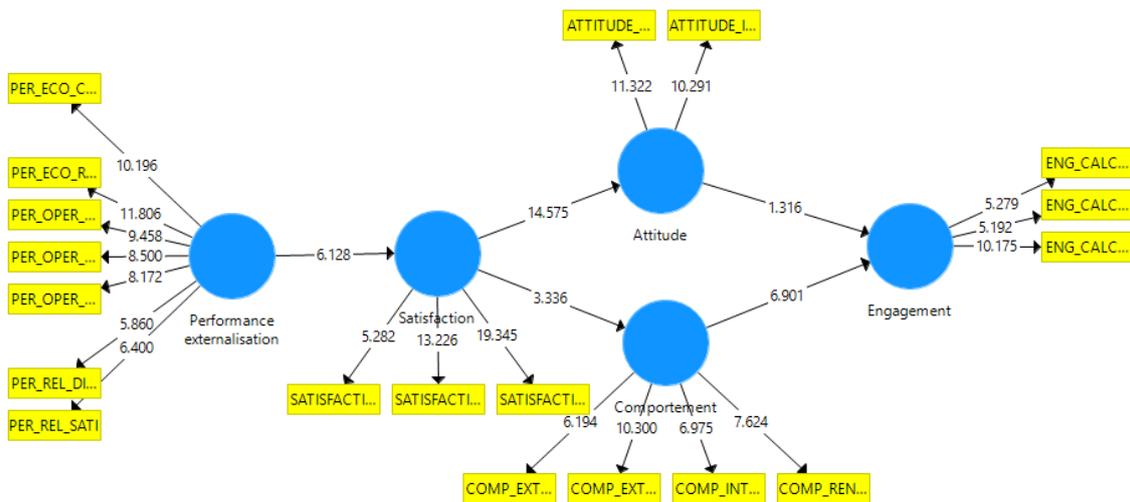
Après la modification du modèle, l'indicateur d'ajustement absolu SRMR obtenu après la procédure de calcul consistant PLS a été calculé, il est de 0.086 (Tableau 07) plus que le seuil 0.08 recommandé par plusieurs auteurs (Hooper et al., 2008). La figure (03) montre le modèle avec les valeurs de test T de Student.

Tableau 7: Résultat de l'indicateur d'ajustement absolu SRMR

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0.086	0.157
d_ULS	1.413	4.704
d_G	0.954	1.147
Khi-deux	338.163	388.770
NFI	0.652	0.600

Source : Auteurs

Figure 3: Le modèle final avec les valeurs (T) Student



Source : Auteurs

Le tableau (08) présente les résultats du modèle structurel avec les différentes valeurs de T statistique, les valeurs de l'intervalle de confiance ont été données à titre illustratif (Tableau 09). Pour la validation ou le rejet des hypothèses on s'est basé sur les valeurs de T et -P conjointement (Tableau 10).

Tableau 8: Test du modèle avec les valeurs T

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
Attitude -> Engagement	0.150	0.165	0.114	1.316	0.188
Comportement -> Engagement	0.774	0.774	0.112	6.901	0.000
Performance externalisation -> Satisfaction	0.555	0.565	0.091	6.128	0.000
Satisfaction -> Attitude	0.942	0.947	0.065	14.575	0.000
Satisfaction -> Comportement	0.417	0.430	0.125	3.336	0.001

Source : Auteurs

Tableau 9: les valeurs de l'intervalle de confiance

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	2.5%	97.5%
Attitude -> Engagement	0.150	0.165	-0.041	0.410
Comportement -> Engagement	0.774	0.774	0.535	0.982
Performance externalisation -> Satisfaction	0.555	0.565	0.373	0.732
Satisfaction -> Attitude	0.942	0.947	0.820	1.072
Satisfaction -> Comportement	0.417	0.430	0.177	0.671

Source : Auteurs

Tableau 10: Récapitulatif des tests statistiques

	Moyenne de l'échantillon (M)	Ecart-type (STDEV)	Valeur T (O/STDEV)	Decision	F ²	Q ²	Valeurs-p	5.00%	95.00%
Attitude->Engagement	0.162	0.114	1.318*	Non vérifiée	0.089	0.017	0.188	-0.008	0.357
Comportement->Engagement	0.771	0.113	6.827*	Vérifiée	1.762	0.253	0.000	0.574	0.943
Performance externalisation->Satisfaction	0.568	0.093	5.974*	Vérifiée			0.000	0.411	0.717
Satisfaction->Attitude	0.946	0.067	14.084*	Vérifiée			0.000	0.84	1.052
Satisfaction->Comportement	0.428	0.122	3.413*	Vérifiée			0.001	0.22	0.623

* $P < 0.05$; R^2 (Attitude=0.888 ; Comportement=0.174) ; L'impact de l'effet de la taille F^2 est selon (Cohen, 1988), 0.35 (Large), 0.15 (Moyen), 0.02 (Faible) ; Q^2 (Attitude=0.471 ; Comportement=0.058) ; La pertinence prédictive Q^2 des variables exogènes prédictives est selon (Henseler et al., 2009) : 0.35 (Large), 0.15 (Moyen), 0.02 (Faible)

Source : Auteurs

La première hypothèse H1 qui stipule que la performance de l'externalisation logistique a un impact positif sur la satisfaction du client a été validée avec une valeur nulle de 1-P et une valeur du test de Student (T) égale à 5.974. Cependant il faut retenir ici les modifications effectuées aux items afin de permettre une meilleure adéquation du modèle. Notant ici que la probabilité retenue pour P est $P < 0.05$.

L'hypothèse H2a qui stipule que la performance alternative aura un effet modérateur quant au déclenchement d'une attitude négative n'a pas été vérifiée. En effet, en incluant cette variable, la contribution dans R^2 de la variable attitude est négligeable (0.018) d'où l'exclusion.

L'hypothèse H2b relative à l'impact de positif de la satisfaction client sur l'attitude a été validée avec une valeur nulle de 1-P et une valeur du test de Student (T) égale à 14.084.

La quatrième hypothèse H3, stipulant une corrélation entre la satisfaction client et le comportement, a été validée avec une probabilité 1-P égale à 0.01 et une valeur du test de Student (T) égale à 3.413. À noter ici une contribution importante au R^2 de la variable COMP_EXTENTION2.

La relation entre attitudes et l'engagement client H4a n'a pas été vérifiée, en effet, la valeur du test (T) de Student est égale à 1.318 en deçà de la valeur 1.96 nécessaire pour la validation, la probabilité 1-P égale à 0.188 aussi largement plus que la valeur 0.05.

Enfin, la dernière hypothèse H4b qui vérifie la relation entre le comportement du client et l'engagement client a été validée avec une valeur (T) de Student de 6.827 et une valeur nulle de la probabilité 1-P. La pertinence prédictive Q^2 de la variable Engagement est plus que moyenne (Henseler et al., 2009). L'item ENG_CALC_POSI (T=10.175) contribue plus que les autres items dans la variable Engagement.

Pour la validation du modèle, on a utilisé le test GoF afin d'apprécier le modèle final obtenu après modification.

Tableau 11: Valeur du test de GoF

Moyenne AVE	Moyenne R ²	GOF
0.5452	0.517	0.53

Source : Auteurs

La valeur du test Gof obtenue est 0.53 (Tableau 11), Selon (Wetzels et al., 2009), un modèle avec $GoF > 0.36$ est considéré largement suffisant pour être pris comme un modèle global valide.

4.3. Discussion et analyse des données :

L'étude de l'engagement du client dans le contexte de l'externalisation logistique présente des similarités avec plusieurs études sectorielles et/ou interculturelles effectuée auparavant

(Cahill, 2006; Su & Sampaio, 2012). Plusieurs implications peuvent être établies dans ce sens en réponse à l'intérêt croissant porté par les chercheurs et les managers sur le maintien de la relation client, l'engagement, mais aussi les antécédents d'une relation pérenne avec le prestataire.

L'importance de la performance opérationnelle dans le maintien de la relation : Dans le contexte marocain de la prestation logistique, la performance opérationnelle jouit d'une importance considérable quant à l'évaluation globale de la performance du prestataire. Le client considère les indicateurs clés de performance comme une base d'évaluation du service offert par son prestataire. L'annexion des indicateurs clés de performance au contrat et la définition des processus de coordinations sont des pratiques répandues dans le secteur. Ainsi de point de vue prestataire, l'atteinte des objectifs opérationnels ne peut que lui assurer une stabilité à moyen terme. Des auteurs parlent de dépassement d'objectifs qui conduit à une hyper satisfaction du client et donc un engagement dans la relation (Marcus Wallenburg et al., 2010) d'où la nécessité pour chaque manager dans ce domaine de veiller à ce que la performance opérationnelle soit suivie et reportée.

Les clients logistiques sont motivés par les solutions contribuant à la réduction des coûts : Une des objectifs d'externalisation par le client et la réduction des coûts logistiques, les clients logistiques sont sensibles au prix, mais aussi motivés par toute contribution de la part du prestataire qui peut amener à la réduction de leurs coûts. Cela revient à dire que les managers des PSL peuvent exploiter ce point lors du démarchage de leurs clients et présenter des solutions pouvant optimiser les coûts logistiques, on peut citer ici à titre d'exemple toutes les solutions liées à la mutualisation dans l'entrepôt (co-investissement) ou dans le transport (groupage des expéditions).

La nécessité de la présence d'une atmosphère relationnelle positive : En sus de la performance opérationnelle, la performance relationnelle vient en complément et trouve aussi de la place, l'étude a relevé l'importance des liens tissés avec le PSL notamment pour donner une atmosphère positive aux échanges quotidiens. En examinant les dyades client prestataire, le client peut bénéficier de la flexibilité du prestataire pour l'accomplissement de certaines missions et le prestataire peut gagner certaines concessions du client quant à l'organisation de la charge de travail quotidienne. En son absence, même l'atteinte des objectifs contractuels peut ne pas induire à une satisfaction du client.

Une importance particulière donnée aux délais dans l'évaluation de la performance globale : les délais dans la logistique est un élément déterminant de la satisfaction à côté du coût, l'étude a montré l'importance donnée par les clients aux délais, cela s'explique par la tendance actuelle vers une chaîne logistique adaptative où le délai joue un rôle important, d'ailleurs on parle de délai stratégique désignant le délai nécessaire pour convertir une commande en cash (Christopher & Braithwaite, 1989), les entreprises interviewées sont dans leurs majorités importatrices dont le souci majeur est de raccourcir le délai entre la passation de la commande à l'étranger et l'arrivée du produit final à destination ou au client final.

La difficulté de vérifier le rôle de l'attitude dans l'engagement client : Le rôle de l'attitude dans le contexte B2B reste un sujet délicat à démontrer, d'abord la satisfaction des clients logistique quant aux services du prestataire déclenche une attitude positive chez les opérationnelles qui se traduit par un feedback positif remonté aux preneurs de décisions. La présence de l'attitude est certes nécessaire pour parler de l'engagement, portant on n'a pu vérifier l'importance du lien entre les deux, on peut expliquer ici que dans le cadre d'un processus d'achat industriel, l'entreprise se base sur des critères objectifs, chiffrés et d'après notre expérience l'avis des opérationnels est pris en considération avec modération afin de permettre une comparaison anonyme sans impacter le déroulement normal de la négociation et de la sélection.

Maintenir la satisfaction client entrainera de nouvelle opportunité pour le prestataire : La satisfaction de client des services offerts par son prestataire induit à une augmentation du volume des transactions, voire même l'apparition de nouveau besoin et donc des nouvelles opportunités pour le prestataire. Notant ici que la maîtrise de la supply chain par le client y compris les délais entre le déclenchement du besoin dans le point de vente et la présence du produit dans les rayons conduit l'entreprise à être plus réactive aux changements du marché et donc plus de plans de réassort vers les points de vente, cela ne peut être qu'une opportunité importante au prestataire pour développer son chiffre d'affaires.

Un prestataire expérimenté avec un client est toujours favori à proposer de nouveaux services annexes : Un changement de prestataire n'est pas de tout bénéfique toujours pour les deux parties, d'abord le client aura pour chaque nouveau prestataire, un nouveau processus de consultation et donc des coûts administratifs à prévoir et ensuite, le prestataire par effet d'expérience peut développer d'autres services annexes et/ou bien remonter dans la chaîne logistique et proposer d'autres fonctions. Le client tire toujours avantage de développement du prestataire.

Le lien entre le comportement d'extension et les formes de coordination habituellement utilisées doit être analysé, les résultats du tri croisé nous laissent émettre l'hypothèse de l'existence d'un lien qui renoue les parties et favorise le renouvellement de la relation lorsque la forme habituelle de coordination est par portail ou échange électronique (EDI), on peut dire qu'il s'agit d'une barrière fictive à la sortie.

L'engagement calculé est le plus dominant dans le cadre marocain : les clients logistiques dans notre cas sont beaucoup plus engagés positivement et donc ils donnent de l'importance aux performances de leurs prestataires beaucoup plus que les règles relationnelles et/ou normatives. La performance du prestataire entrainera l'engagement du client dans la relation, cela dit que les normes relationnelles trouvent leur place aussi en complément de la performance opérationnelle comme cité auparavant. Cet engagement se manifeste par la prédisposition du client à étendre le volume actuel d'affaires avec le prestataire ou impliquer le prestataire dans de nouveaux appels d'offres pour de nouveaux besoins.

De l'autre côté, le prestataire, à chaque renouvellement de contrat, il acquiert de l'expertise quant à la maîtrise du coût et arrive à concurrence les offres présentées au client à chaque fois ce qui rejoint l'idée de la présence d'un engagement positif et que le prestataire doit toujours avoir une solution à proposer au client pour la maîtrise du coût à chaque renouvellement.

5. Conclusion:

La relation engagement et performance trouve un soubassement théorique important, plusieurs justifications ont été apportées aux faits constatés. D'abord, la théorie de l'action raisonnée, qui nous a permis d'avoir une idée sur le lien que peut avoir l'attitude avec le comportement et l'engagement, et ensuite la théorie de niveau de comparaison qui justifier le processus itératif utilisé par les clients afin d'évaluer la performance actuelle du prestataire par rapport à la performance alternative et par conséquent la satisfaction ou non du client.

Après l'étude bibliographique, des hypothèses ont été posées apportant une réponse à notre problématique en tirant profit des travaux antérieurs quant à l'opérationnalisation des variables. Toutes les hypothèses ont été validées à l'exception de la relation Attitude-engagement. Les résultats montrent bien que les indicateurs tangibles sont les plus pertinents quant à l'évaluation des prestataires (PSL), les clients logistiques dans notre cas sont beaucoup plus engagés positivement et donc ils donnent de l'importance aux performances de leurs prestataires beaucoup plus que les règles relationnelles. Les normes relationnelles trouvent leur place aussi en complément de la performance opérationnelle.

Plusieurs similarités avec des travaux antérieurs ont été soulevées lors de notre étude sur l'engagement du client (Cahill, 2006; Su & Sampaio, 2012). Les managers des PSL doivent

prendre connaissance de l'importance de la performance opérationnelle dans le maintien d'une relation à long terme avec les clients qui devient de plus en plus exigeante compte tenu de la perturbation de l'environnement.

L'engagement calculé reste le plus répondu dans le contexte marocain, les clients logistiques sont motivés de plus en plus par les solutions contribuant à la réduction de leurs coûts avec une attention particulière donnée au respect des délais dans l'appréciation de la performance globale du prestataire. De même, le climat relationnel est aussi important pour le maintien de la relation et à faire bénéficier les deux parties de certains avantages de la flexibilité de l'autre.

La satisfaction du client contribue à avoir plus d'opportunité d'affaires avec le même client, d'abord le prestataire se voit créer une image de marque et une présence permanente chez le client comme partenaire ce qui rend présent dans les différentes consultations lancées par son client. L'expertise du prestataire dans le service de ce dernier le place dans une position favorite pour proposer de nouveaux services.

De l'autre côté, la relation entre attitude et comportement d'extension dans le contexte organisationnel doit être mise en lumière, dans notre cas, la taille de l'échantillon ainsi que les contraintes relatives à la méthode d'analyse nous ont poussés à ne pas la considérer même s'il enrichira notre modèle de recherche. Les futurs travaux peuvent examiner ce lien quitte à inclure l'effet modérateur de type de contrat ou l'étendue de l'externalisation.

Enfin, la place de l'attitude dans la relation d'externalisation reste délicate à démontrer, néanmoins, des travaux futurs doivent être entamés pour détailler ce volet surtout que le lien entre la satisfaction et l'attitude a été vérifié dans ce travail et que l'engagement se traduit beaucoup plus par des actions émanant du client.

References:

- (1) Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- (2) Asif Salam, M. (2011). Supply chain commitment and business process integration : The implications of Confucian dynamism. *European Journal of Marketing*, 45(3), 358-382. <https://doi.org/10.1108/03090561111107230>
- (3) Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- (4) Broulakis, M., & Melewar, T. C. (2011). Marketing perspectives of logistics service providers : Present and future research directions. *European Journal of Marketing*, 45(3), 300-310. <https://doi.org/10.1108/03090561111107203>
- (5) Cahill, D. L. (2006). *Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships : Findings from Studies in Germany and the USA*. Physica-Verlag HD. <https://books.google.co.ma/books?id=PcafV4MM1BkC>
- (6) Cheng, S. K., & Tongzon, J. (2014). Logistics outsourcing, contract complexity and performance of Australian exporters. *Oxford Journal: An International Journal of Business & Economics*, 7(1). <http://www.ojbe.org/oj/index.php/journals/article/view/47>
- (7) Christopher, M., & Braithwaite, A. (1989). Managing strategic lead times. *Logistics Information Management*.
- (8) Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- (9) Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- (10) Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty : Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.

- (11) E. Aktas & F. Ulengin. (2005). Outsourcing logistics activities in Turkey. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 316-329. <https://doi.org/10.1108/17410390510591996>
- (12) Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207-1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.005>
- (13) Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- (14) Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). *Structural Equation Modelling : Guidelines for Determining Model Fit*. 6(1), 8.
- (15) Juga, J., Juntunen, J., & Grant, D. B. (2010a). Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), 496-510. <https://doi.org/10.1108/09604521011092857>
- (16) Juga, J., Juntunen, J., & Grant, D. B. (2010b). Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), 496-510. <https://doi.org/10.1108/09604521011092857>
- (17) Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01
- (18) Liu, H.-T., & Wang, W.-K. (2009). An integrated fuzzy approach for provider evaluation and selection in third-party logistics. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4387-4398. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.05.030>
- (19) Marcus Wallenburg, C., Cahill, D. L., Goldsby, T. J., & Knemeyer, A. M. (2010). Logistics outsourcing performance and loyalty behavior: Comparisons between Germany and the United States. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(7), 579-602. <https://doi.org/10.1108/09600031011072019>
- (20) Marcus Wallenburg, C., & Lukassen, P. (2011). Proactive improvement of logistics service providers as driver of customer loyalty. *European Journal of Marketing*, 45(3), 438-454. <https://doi.org/10.1108/03090561111107267>
- (21) Parashkevova, L. (2007). Logistics outsourcing—A means of assuring the competitive advantage for an organization. *Vadyba/Management*, 2(15), 29-38.
- (22) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- (23) Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, S. K., & Savitskie, K. (2003). Logistics service performance : Estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 27-55.
- (24) Su, A. F. G., & Sampaio, M. (2012). *The impact of logistics service performance on customer satisfaction and loyalty in Brazilian chemical industry*.
- (25) Thibaut, J., & Kelley, H. H. (1959). Power and dependence. *The social psychology of groups*, 7, 100-125.
- (26) Trinquécoste, J.-F. (1996). Fidéliser le consommateur : Un objectif marketing prioritaire. *Décisions Marketing*, 17-23.
- (27) Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality : Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>

- (28) Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models : Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- (29) Wilding, R., & Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628-644. <https://doi.org/10.1108/09600030410557767>
- (30) Woodruff, R. B. (1997). Customer value : The next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- (31) Yang, Q., Zhao, X., Yeung, H. Y. J., & Liu, Y. (2016). Improving logistics outsourcing performance through transactional and relational mechanisms under transaction uncertainties : Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 175, 12-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.01.022>
- (32) Zailani, S., Shaharudin, M. R., Razmi, K., & Iranmanesh, M. (2017). Influential factors and performance of logistics outsourcing practices : An evidence of malaysian companies. *Review of Managerial Science*, 11(1), 53-93. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0180-x>
- (33) Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty : CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>