

## **La flexibilité et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains : résultats d'une étude empirique**

### **Flexibility and logistics performance of Moroccan logistics service providers: empirical study's result**

**Driss Ouslimane, (Docteur en Sciences d'Economie et de Gestion)**

*Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

**Brahim Benbba, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

**Mouna Chakir, (Docteure en Sciences d'Economie et de Gestion)**

*Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger, ENCG Tanger, 90000 Université Abdelmalek Essaadi, Maroc Tel : +2125393-13487 <a href="mailto:ousldriss@gmail.com">ousldriss@gmail.com</a>
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article :</b>	Ouslimane, D., Benbba, B., & Chakir, M. (2021). La flexibilité et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains : résultats d'une étude empirique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 415-435. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5520000">https://doi.org/10.5281/zenodo.5520000</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5520000**

**Received:** August 28, 2021

**Published online:** September 22, 2021

## **La flexibilité et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains : résultats d'une étude empirique**

### **Résumé**

Le présent papier a un double objectif : relever la flexibilité logistique des PSL marocains et appréhender le processus par lequel cette capacité contribue à la performance logistique desdits PSL. Quant au positionnement ce travail s'inscrit dans le champ de la théorie des capacités dynamique qui consiste à expliquer comment les entreprises peuvent maintenir leur performance dans un environnement dynamique.

Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une approche qualitative en profondeur, basée sur un échantillon de seize PSL. Ainsi nous avons mobilisé la méthode des entretiens comme méthode de recueil des données. Spécialement l'entretien semi-directif centré. Ce type d'entretien permet d'aborder en profondeur le phénomène objet d'entretien. Une telle profondeur est bien cruciale pour les études qualitatives. La nature de la méthodologie qualitative dans laquelle s'est inscrit notre travail ainsi que la méthode de recueil des données choisie, rend important l'utilisation d'un guide d'entretien pour la cohérence des données collectées du terrain d'étude. Le déroulement des entretiens s'est passé par deux étapes. La première étape concerne la prise de contact qui était axée sur l'explication de la démarche de l'entretien, les remerciements des participants et d'exposition de nos objectifs. La deuxième est celle de conduite de l'entretien présenté sous forme des thèmes.

Les résultats de cette recherche montrent que la flexibilité logistique des PSL marocains contribue à la performance logistique. Ils mettent également en évidence l'émergence de nouvelles variables médiatrice et modératrice ; il s'agit de la « réponse client » qui médie la relation flexibilité et performance logistique. La variable modératrice « communication » qui renforce la relation entre la réponse client et la performance logistique.

**Mots-clés :** Prestataire de Services Logistiques, Flexibilité, Performance Logistique, Communication

**Classification JEL :** R41

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract**

This paper has a dual objective; firstly, it aims to raise the logistics flexibility of Moroccan logistics service providers. Secondly, understand the process by which this capacity contributes to the logistics performance. Regarding our positioning, this paper is founded on dynamic capacity theory, which consists of explaining how companies can maintain their performance in a dynamic environment.

Regarding our research methodology, we adopted for an in-depth qualitative approach, based on a sample of sixteen logistics service providers. We used the interview method as a data collection method, especially the centered semi-directive interview. This type of interview offers an in-depth vision. Such depth vision is very fateful for studies founded on qualitative method. The nature of the qualitative methodology in which our work is part as well as the method of data collection chosen, important round the use of an interview guide for the consistency of the data collected from the field of study. The course of interviews went through two stages. Then the kind of qualitative methodology chosen as well as the method of data collection adopted, make important the use of an interview guide for the consistency of the data collected from the field of study.

Regarding the manner in which our interviews took place, these take place in two steps. The first step concerns making contact, which focused on explaining the interview process, acknowledging the participants and setting out our objectives. The second step is linked to conducting the interview based on the interview guide elaborated.

The results of this research show that the logistical flexibility of Moroccan logistics service providers contributes to logistics performance. They also highlight the emergence of new mediating and moderating variables; "customer response" which mediates the relationship between flexibility and logistics performance. The moderating variable "communication" which strengthens the relationship between customer response and logistics performance.

**Keywords:** Logistics Service Provider, Flexibility, Logistics Performance, Communication

**JEL Classification :** R41

**Paper type:** Empirical research.

## 1. Introduction

Le secteur de la logistique en général et de la prestation de service logistique en particulier a connu une forte évolution pendant les dernières années. Cette dynamique du secteur s'explique par la croissance des pratiques d'externalisation logistique, qui entraîne par conséquent un recours massif au PSL. Ce dernier se trouve face à une demande aussi importante et bien variée.

Cette dynamisation du secteur se traduit non pas seulement par la multiplication des opérateurs logistiques, mais aussi par la variété du panel proposé, allant des prestations basiques de transport jusqu'à la prise en charge et le pilotage intégral de la fonction logistique et de la supply chain du client.

Cependant, le rythme de développement du secteur de la prestation logistique au Maroc est jugé faible et bien caractérisé par sa jeunesse, comme en témoigne le taux d'externalisation d'entreposage timide de 14 %, ce qui laisse de nombreux défis à relever par les opérateurs logistiques marocains afin de capter plus de business et d'accroître leur performance.

Notre parcours de la littérature scientifique nous laisse constater qu'elle dispose de peu de connaissances et de recherches empiriques sur la flexibilité logistique et la relation avec la performance logistique dans le contexte des prestataires de service logistique dans ce sens Gunasekaran (2003), indique que la plupart des études dans le domaine de la logistique ont été analysées du point de vue des utilisateurs de service logistique. En ignorant de l'analyser de points du côté des prestataires du service logistique (Wong and Karia, 2010). Notre travail consiste en effet de remplir le vide quant à ce phénomène, en analysant la question de flexibilité logistique et de performance de la part des prestataires de services logistiques.

À cet effet, déterminer la flexibilité logistique des PSL marocains et analyser ses apports sur la performance desdits PSL se placent au centre des préoccupations de la communauté académique, afin d'accompagner ces acteurs dans le développement de leur offre de service, et de les doter des compétences et capacités qui leur permet de mieux servir les chaînes logistiques et de répondre aux exigences des clients en termes flexibilité.

Ce constat nous amène à formuler la problématique générale de recherche de la façon suivante : *comment se répercute la flexibilité logistique sur la performance des PSL marocains ?* La décomposition de notre problématique nous permet de dégager deux questions de recherche auxquelles nous allons chercher à apporter des éléments de réponse dans le présent papier : *Quelles sont les capacités logistiques du domaine d'activité des PSL marocains ? En quoi la flexibilité contribue au renforcement de la performance logistique ?*

Le présent travail est structuré en trois grands axes. En premier lieu nous passons en revue de littérature des concepts clés de notre objet de recherche tels que; la flexibilité logistique et la performance logistique dans le contexte des PSL. En deuxième lieu nous exposons la méthodologie de recherche adoptée pour explorer le terrain d'étude. Enfin, nous affichons les résultats de l'étude et nous procédons par la suite à analyse de ses résultats issus de terrain d'étude.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. la flexibilité

L'analyse de la littérature nous a permis de relever l'importance qu'accordent les chercheurs aux capacités logistiques et l'impact qu'exercent ces dernières sur la performance logistique des entreprises en général et des PSL en particulier.

La flexibilité constitue l'une des capacités qui contribuent à l'atteinte de la performance logistique pour les PSL. En effet, la flexibilité est bien pertinente lorsqu'on se situe dans une logique de chaîne logistique, englobant les différents acteurs (fournisseurs- PSL –industriels-

PSL -clients). La considération de la chaîne logistique dans son ensemble relève de nombreuses sources d'incertitude qui doivent être gérées, afin d'assurer la satisfaction du client. En s'inscrivant dans une logique de supply chain, les PSL jouent un rôle primordial et impactent aussi la compétitivité de la chaîne logistique dans son ensemble.

Certes, la flexibilité depuis assez du temps a reçu une attention bien particulière dans la littérature en science de gestion, elle était analysée de différentes disciplines telles que la flexibilité du système productif des entreprises industrielles, mais elle n'a pas reçu la même attention dans la discipline de la chaîne logistique (Hartmann et De Grahl, 2011). Pour autant, l'analyse de la littérature a relevé l'importance de la flexibilité étant un élément essentiel de la survie des entreprises (Verdú-Jover *et al* , 2006). C'est pour combler ce vide que nous analysons la flexibilité dans le contexte des PSL. En effet, l'une des tendances essentielles ayant fait en sorte que les PSL développent la flexibilité est la transition géographique du marché ; du marché national au marché international (John et Harry, Jay Joong-Kun, 2008).

La flexibilité est définie, selon Winkler (2009) étant la capacité d'un système logistique à adapter d'une manière proactive et réactive sa configuration dont l'objectif de faire face aux fluctuations du marché. Pour Kogut (1985), la flexibilité permet de saisir les opportunités générées par la turbulence de l'environnement. En addition, la flexibilité fait référence à la possibilité de changer l'organisation logistique sans délais ni coûts importants.

Pour Aryee et Potter (2010), la flexibilité correspond à la capacité de PSL à répondre efficacement aux fluctuations du marché et aux exigences de client. Naoumova , Judge, Douglas (2009) désigne par la flexibilité logistique, la capacité de changement organisationnel qui conditionne l'efficacité quant à la mise en œuvre d'un changement permanent. En outre, la flexibilité peut se rapporter à la capacité de la chaîne logistique à s'adapter aux exigences des clients en termes de service. Dans un autre sens, la flexibilité logistique reflète la capacité de PSL à livrer le produit aux meilleurs coûts.

En général, la flexibilité de la chaîne logistique se résume en la capacité de s'adapter aux différents types de changements qui surviennent sur le marché et qui permet aux PSL de s'adapter aux circonstances inattendues. Ceci relève la nécessité pour les PSL de développer cette capacité pour faire face aux changements imprévus de l'environnement qui est de plus en plus incertain et instable. Dans le même enchaînement d'idées, Bower et Hout (1988) soulignent que la flexibilité correspond à la capacité de l'entreprise à s'adapter aux exigences et dynamismes de l'environnement. Encore plus, KADA, A et Bahi, S. (2021) affirment que la flexibilité permet d'augmenter la résilience de la chaîne logistique.

De leurs tours, Msuglri,(1995) Zhou Wu (2010) désignent par la flexibilité, la capacité d'une entreprise à personnaliser le produit ou le service selon les exigences du client ainsi que de s'adapter aux situations inattendues.

La flexibilité constitue en fait, la pierre angulaire pour la performance logistique. Mais, il reste difficile pour certaines PSL spécialement les PME de passer à une organisation flexible capable de s'adapter continuellement aux fluctuations fréquentes et permanentes du marché.

En effet, être flexibilité veut dire avoir la capacité de répondre aux besoins des clients d'une manière assez rapide et efficace. En possédant la flexibilité, les PLS vont pouvoir offrir un niveau de service supérieur, en délivrant un service qui correspond bien aux attentes des clients. Pour Van Hoek (2001), la flexibilité logistique inclut aussi le partage de l'information qui sert pour coordonner les opérations logistiques et soutenir le processus productif. Elle est donc associée à la capacité logistique, reflétant le niveau par lequel les PSL peuvent ajuster rapidement leurs configurations logistiques afin de fournir un niveau de service supérieur. Dans ce sens, Sawhney (2006) avance que la flexibilité peut avoir un double usage ; la proactivité et la réactivité.

- La proactivité qui fait référence à la capacité de PSL à identifier de nouvelles opportunités sur le marché,

- La réactivité va dans le sens de répondre aux incertitudes générées par la chaîne logistique.

D'une autre part, D. Souza et White, (2006), signalent la contribution des TIC à l'amélioration de la flexibilité, du fait qu'elles permettent entre autre l'identification des déviations quant à la réalisation des objectifs préalablement fixés, et le contrôle des flux. La flexibilité nécessite en effet, un partage d'information entre les différents acteurs qui constituent la chaîne logistique. La collaboration et le partage d'information entre les parties prenantes de la chaîne logistique conduit par voie de conséquence, à l'amélioration de la flexibilité logistique et le maintien pour le long terme la performance logistique aussi bien pour les PSL que pour les clients. A cet effet, les systèmes d'information contribuent à l'amélioration de la flexibilité en permettant de prendre les décisions d'une manière effective et rapide, ce qui aide les firmes à implanter leurs stratégies en devançant la concurrence. Les firmes qui détiennent un système logistique flexible sont plus compétitives que leurs concurrents ( Lieb et Butner, 2007). Dans ce sens, Ozdemir et Aslan, (2011), soulignent la contribution qu'apporte la flexibilité à l'atteinte de la performance.

Cependant, la flexibilité logistique requiert une flexibilité des opérations logistiques à travers la reconfiguration des opérations et les actifs dans l'objectif de réagir aux nouvelles exigences des clients. Wright et Snell (1998) avancent que la flexibilité est dépendante de la capacité des PSL à réorganiser rapidement leurs ressources et leurs activités afin de répondre à la demande du client.

Tout au plus, les PLS qui détiennent la flexibilité de service logistique auront plus d'opportunité d'atteindre l'avantage compétitif et la performance logistique que les concurrents qui ne la possèdent pas (Qureshi et Kumar 2008).

Jin et al., (2014) ont conclu que les entreprises doivent se concentrer encore plus sur la flexibilité à travers la chaîne logistique pour assurer leurs performances. De telle manière, la flexibilité des chaînes logistiques impacte l'acquisition de l'avantage compétitif, et influence la performance logistique en conséquence.

### **2.1.1. Dimensionnement de la flexibilité**

À travers l'analyse de la littérature relative à la flexibilité logistique dans le secteur de prestation logistique, on a relevé l'importance qu'accordent les chercheurs la flexibilité logistique. En effet, le comité scientifique en la matière se converge pour considérer la flexibilité logistique étant une variable primordiale et cruciale permettant aux PSL de réagir et de s'adapter aux changements de l'environnement et à l'amélioration de la performance logistique.

Face aux différentes perceptions qu'accordent les chercheurs à la notion de la flexibilité, nous adaptons la vision des auteurs (Winkler 2009 , Sawhney,2006 Gerwin 1993 ). Sanchez et Perez, 2005, Cohendet et Llerena (1999) , Conboy, (2009). Selon ces visions, la flexibilité est dimensionnée selon deux dimensions principales à savoir la réactivité et la proactivité. Ces dimensions se trouvent les plus étudiées dans la littérature même si parfois les auteurs utilisent une terminologie différente. En effet, le PSL peut réagir après que le changement a eu lieu. C'est-à-dire, une réaction post changement. Dans ce cas on parle de la réactivité. D'autre part, le PSL peut se préparer avant que le changement ait lieu. Autrement dit, une réaction ante changement, on parle alors de la proactivité.

Dans un contexte de chaîne logistique, Sawhney (2006) a relevé l'utilisation réactive et proactive. L'utilisation réactive consiste à répondre aux incertitudes générées par la chaîne logistique. Alors que la proactivité peut être utilisée pour cibler de nouvelles opportunités.

Gerwin (1993) a abordé la flexibilité défensive et la flexibilité proactive. La flexibilité défensive est empruntée pour faire référence à la flexibilité réactive. Alors qu'il entendait par la flexibilité proactive la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement. Une autre



terminologie est assignée à la flexibilité réactive et proactive, celle proposée par Cohendet et Llerena (1999) ayant parlé de la flexibilité statique et la flexibilité dynamique pour désigner respectivement la flexibilité réactive et la flexibilité proactive.

La dimension réactive de la flexibilité renvoie à la capacité d'un système à réagir rapidement avec le minimum de coût et d'effort (Sanchez et Perez, 2005). Elle s'exprime, lorsque l'environnement change et que les contraintes de la tâche exigent un changement de réponse pour une conduite adaptée. Il est donc clair que, l'utilisation réactive de la flexibilité permet aux entreprises de faire face aux incertitudes du marché (Swamidass et Newell, 1987).

La dimension proactive consiste quant à elle à développer des capacités d'anticipation. Autrement dit, la capacité de PSL à prévoir les évolutions possibles de l'environnement, et à mettre place les dispositifs de modification nécessaires avant que le changement ne se produise. La proactivité repose surtout sur la capacité de création et d'anticipation par rapport à l'environnement. Le PSL ne fait pas que réagir, mais au contraire il agit afin de modifier en sa faveur l'évolution de l'environnement.

Il est évident de souligner l'importance qu'apporte la flexibilité au PSL dans un environnement dynamique. La capacité d'être flexible offre aux PSL la capacité de se transformer et de s'adapter aux changements qui s'opèrent sur le marché (Conboy, 2009). D'ailleurs les PLS doivent maintenir la réactivité pour promouvoir l'avantage concurrentiel et la performance logistique (Homburg, Grozdanovic, et Klarmann, 2007). La réactivité des PLS permet certes de répondre rapidement à une grande diversité de situations non anticipées, de satisfaire les demandes changeantes et variées des clients. Il s'agit de la capacité de PSL à s'adapter à une situation donnée dans le but de pouvoir se maintenir. Ce qui signifie sa capacité à répondre à des demandes diverses et fluctuantes, tout en assurant un bon niveau de service à la demande d'une variété de clients.

D'autres auteurs ont abordé la flexibilité selon deux dimensions telles qu'un processus tiré et un processus poussé. Le processus tiré, fait référence à la réactivité du fait qu'il concerne la réaction à la demande client. Le processus poussé consiste en un processus d'anticipation du fait qu'il s'agit de répondre aux prévisions plutôt que la demande actuelle (Chopra et Meindl 2001, Closs et al. 1998). La flexibilité peut être utilisée d'une manière proactive pour créer un avantage concurrentiel (Chang et al., 2003; Upton, 1997).

Nous pouvons dire que le PSL du fait de sa pro-activité, devra connaître des évolutions futures du marché. La réactivité lui permettra de mieux s'adapter aux changements du marché. La réactivité se traduit par la capacité de répondre rapidement aux exigences clients en termes de service, mais aussi à faire face aux pressions concurrentielles.

Il est clair que, la nature de l'environnement et les turbulences, favorisent le rôle que peut avoir la flexibilité pour le PSL et spécialement sur sa performance logistique. « *La capacité d'être flexible pour le PSL favorise la capacité de son système logistique à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » (Boyer et Equilbey, 1999). La flexibilité logistique est donc la capacité de PSL à répondre aux attentes des clients en termes de service et aux changements imprévus de l'environnement en général et l'environnement concurrentiel en particulier. Dans ce sens, Lieb et Butner (2007) ont relevé que la flexibilité constitue un facteur de différenciation important.

De ce qui est déjà traité, nous déduisons que la flexibilité est définie selon deux dimensions. La dimension réactive qui vise à tenir compte les variations et les changements du marché. La dimension proactive est plutôt une action anticipative, ante changement par laquelle le PSL vise à apporter changement sur le marché.

**Tableau 1 : les dimensions de la flexibilité**

Capacité Logistique	Dimensions	Auteurs
<b>la flexibilité</b>	Proactivité Réactivité	Jin et al., 2014- Ozdemir et Aslan, 2011- Conboy, 2009. - Winkler 2009- Homburg, Grozdanovic, et Klarmann, 2007- Lieb et Butner, 2007- Sawhney 2006 - Sawhney 2006, - Sanchez et Perez 2005,- Chang et al., 2003- Chopra et Meindl 2001,- Boyer et Equilbey, 1999- Cohendet et Llerena 1999,- Wright et Snell 1998- Closs et .al 1998 - Gerwin 1993 - Bower et Hout 1988- Swamidass et Newell, 1987.

*Source : élaboration propre de l'auteur*

## 2.2. La performance logistique dans le secteur de la prestation de service logistique

Force est de constater à travers l'analyse de la littérature que les recherches sur la performance logistique sont entreprises davantage dans le domaine industriel et manufacturier alors que le secteur de service et spécialement le domaine de prestation service logistique n'a reçu que peu d'attention au niveau de ce point. Notre travail s'inscrit dans cette perspective en essayant d'aborder la performance logistique dans le contexte des prestataires de services logistiques. Gunasekaran (2003), indique que la plupart des études dans le domaine de la logistique ont été analysées du point de vue des utilisateurs de service logistique. En ignorant de l'analyser de points du côté des prestataires du service logistique (Wong and Karia, 2010). Richard et Rein (2004) souligne que, la performance logistique constitue un facteur de réussite aussi bien pour le prestataire logistique que pour leurs clients. En addition Ellinger et al. (2000) soulignent que les activités logistiques ont un impact sur la réduction des coûts ainsi que sur l'augmentation des profils. Encore plus, Lai, Ngai et Cheng (2004), signalent l'importance de la performance logistique pour les prestataires de service logistique en leur permettant de créer de la valeur ajoutée aux membres de la chaîne logistique. D'ailleurs, plusieurs auteurs considèrent la performance logistique comme l'un des facteurs critiques pour la sélection de prestataires logistiques (Thai et, all, 2013). D'autres auteurs considèrent le temps, les coûts, la flexibilité et la qualité étant les éléments qui guident le choix de prestataire de service logistique (Platts, et al, 1995). De leurs parts Göl et Çatay (2007), signalent l'importance des variables coûts, qualité et temps pour les prestataires de service logistique. Dans ce sens z. kabore et k. bourma (2020) soulignent que la qualité, le cout et le temps constituent des factures de la performance logistique.

Guilhon et Halley (1997) ont conclu que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité constituent les dimensions qui expliqueraient la performance logistique. A leurs sens, l'efficacité reflète le rapport entre les moyens et les objectifs. Le degré d'efficacité est jugé par le degré l'atteinte des objectifs préétablis.

L'efficience est le rapport entre output et input, la mesure financière est seulement prise en considération et serait associée aux opérations logistiques, de transport, de gestion des stocks ou de distribution.

Finalement, ils visent par l'effectivité la capacité d'accroître le niveau de satisfaction du client et la motivation du personnel de l'organisation. Une logistique est dite performante lorsqu'elle est à la fois efficiente, efficace et effective.

Cependant R.YAMANI and M. MOUTMIHI. (2019), relever l'importance d'opter pour un système intégré d'indicateur pour mesurer la performance des chaines logistiques.

D'un autre point de vue, Marcos Paulo (2007)<sup>1</sup> a étudié l'impact des coûts et service sur la performance logistique des entreprises brésiliennes. L'auteur a conclu que les variables coûts et service expliquent en 36,8% les variations de la performance logistique. Il termine en

<sup>1</sup> Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Marcelo Bronzo Ladeira, « An Empirical Structural Analysis of Logistics Performance Construct », EnANPAD, 2007

disant que la variable service exerce plus d'impact sur la performance logistique par rapport à l'impact exercé par la variable coût. Schut (2005), préconise un dimensionnement de la performance logistique en quatre dimensions, effectivité, satisfaction, efficacité et technologie d'information et innovation.

De leurs parts, Mentzer et Konrad (1991) définissent la performance logistique étant l'efficacité et effectivité par lesquelles les activités logistiques sont performées. L'effectivité logistique étant le degré par lequel les activités logistiques sont réalisées. Alors que l'efficacité concerne la manière dont les ressources sont utilisées.

Dans la lignée de ces travaux, Töyli et al (2008), suggèrent que la performance logistique dépende de l'efficacité des coûts logistiques et de la qualité de service logistique. Les coûts logistiques regroupent selon Deepen (2007), l'ensemble des coûts engagés pour fournir le niveau de service souhaité. En d'autres parts, le service logistique, concerne la capacité de livrer le client à temps, d'une manière fiable et flexible.

**Tableau 2:** *les dimensions de la performance logistique*

Thème	dimensions	Auteurs
performance logistique	Efficacité Efficience différenciation	Thai et, al, 2013- Ho et al. 2012- Thierry Jouenne, 2011- Wong and Karia, 2010- Fugate et al. 2010- Lo, Yeung, & Cheng, 2009 - Deepen 2007- Göl et Çatay 2007- Paulo 2007- Maloni et Carter 2006- Pichot, 2006- Shepherd et Günter, 2006 - Schut 2005- Krauth et al. 2005- Stefansson, 2004- Stefan, 2004 -Lai, Ngai et Cheng 2004- Richard et Rein 2004 - Bobbit et, al 2004 - Gunasekaran 2003- Ruijgrok, 2003- Lorino 2003 -Taylor 2003 - Burlat et Boucher, 2003- Ellinger et al. 2000- Guilhon et Halley 1997- Billaudot, 1995- Platts, et al, 1995 - Langley et Holcomb, 1992 - Mentzer et Konrad 1991- Albanes 1978,

*Source :* élaboration propre de l'auteur

### 2.3. Flexibilité et performance logistique

Yang (2012) affirme que la flexibilité impact significativement la performance logistique, en effet la flexibilité support la performance logistique des PSL en termes de réponse client, efficacité et qualité de service. Certes, la flexibilité est souvent abordée dans la littérature étant une variable fondamentale pour le maintien de l'avantage concurrentiel (Fawcett *et al.*, 1996). De ce fait, la flexibilité sert à améliorer la compétitivité des PSL. Dans ce sens Anand, (2004) affirme que la flexibilité de service logistique est considérée étant un prédicateur pour la performance logistique. D'ailleurs, les PSL qui détiennent la capacité de flexibilité logistique sont souvent capables d'atteindre la performance logistique (Qureshi, et Kumar, 2008). Pour Mark et Martin (2007), les PSL qui détiennent la capacité de flexibilité peuvent acquérir un avantage compétitif.

La flexibilité logistique est donc une variable déterminante pour l'atteinte de la performance logistique pour les PLS et spécialement dans un environnement dynamique, elle dépend en effet de la rapidité réponse aux demandes client aux meilleurs prix (Lummus *et al.*, 2003; Aprile *et al.*, 2005; Esper *et al.*, 2007).

## 3. Méthodologie de Recherche

En vue d'identifier le rôle de la flexibilité sur la performance logistique des PSL, nous nous attacherons dans cette partie à présenter le cadre épistémologique choisi et la méthodologie adoptée.

### 3.1. Le paradigme épistémologique adopté

L'adoption d'un paradigme dans lequel s'inscrit une étude est gagée de rigueur, de bonne cohérence, de grande qualité scientifique. Notre choix consiste à « comprendre un phénomène



de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Quant au choix du cadre épistémologique pour notre recherche, nous nous adoptons un paradigme interprétativiste (Perret et Seville, 2003). En effet, nous essayons à comprendre la perception donnée, et les représentations de l'objet de recherche par les acteurs que nous étudions.

Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons donc à comprendre le rôle de la flexibilité dans la performance logistique des PSL. Nous nous intéressons ainsi à la réalité telle que les acteurs l'interprètent. L'objectif de notre recherche est de comprendre en quoi la performance logistique des PSL peut-elle s'expliquer par la flexibilité logistique. Une posture interprétativiste est la mieux adaptée à la nature de l'objet de recherche que nous nous tendons d'étudier. Nous avons été amenés à interroger les PSL afin d'avoir une interprétation individuelle de chacun des acteurs. De ce fait, notre travail s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste en suivant un raisonnement inductif.

### 3.2. Approche qualitative

Nous avons inscrit notre travail dans une approche qualitative. Deux raisons ont guidé notre choix pour cette approche. Tout d'abord, notre travail porte sur un phénomène (la flexibilité et performance logistique des PSL) relativement peu étudié, elle possède un caractère forcément exploratoire (Groulx, 1998). Dans un tel cas, une recherche qualitative est bien adaptée. Or, Gingras, (1992), signal que, dans un tel cas une méthodologie subjective est privilégiée plutôt qu'une méthodologie objective. En addition, ce choix méthodologique oblige d'adopter un raisonnement inductif. Au point où en sont les connaissances sur le rôle de la flexibilité dans la performance logistique des PSL, il faut tenter de comprendre la réalité, voire formuler même des hypothèses fortes plutôt que de confirmer des hypothèses relevant d'une tradition de recherche. C'est la principale raison pour laquelle ce travail emprunte une méthodologie de recherche de nature qualitative à l'intérieur d'un positionnement interprétativiste. Ce choix est supporté par Denzin et Lincoln (2005) en disant qu'un paradigme interprétativiste est souvent associé à une recherche qualitative.

En deuxième lieu, l'étude qualitative semble également la plus pertinente pour cette étude à cause des traits ontologiques que présente notre objet de recherche. En effet, une étude qualitative a été envisagée auprès des PSL. Cette étude tentera de répondre aux questions restant en suspens à l'issue de l'analyse de la littérature. Toutefois, notre recherche s'inscrit dans une démarche de recherche exploratoire, suis un cheminement inductif qui nous permet d'aller particulièrement vers des perspectives générales dont l'appellation change en fonction des méthodes d'analyse adoptées (Golicic et al, 2005). En nous basant sur la posture épistémologique choisie, nous nous orientons notre recherche vers la voie de recherche d'exploratoire en faisant le choix d'un raisonnement du type inductif.

Certes, nous cherchons à comprendre en profondeur et à déceler l'apport de la flexibilité dans la performance logistique des PSL. Une recherche exploratoire, semble plus intéressante du fait qu'elle se fixe comme objectif d'avoir une vision aussi complète que possible du problème. En d'autres termes, une recherche du type exploratoire utilisant des données de nature qualitatives nous permet d'étudier le phénomène en profondeur, de regarder la problématique sous un nouvel angle tout en formulant des questions spécifiques. Notre choix méthodologique est résumé tel le suivant :

**Tableau 3 : Le choix épistémologique**

<b>Type de la recherche</b>	Article scientifique
<b>paradigme épistémologique</b>	Interprétativisme
<b>Raisonnement</b>	Inductif

*Source : élaboration propre de l'auteur*

### **3.3. Étude multi cas**

Nous nous référons aux travaux de Yin (2009) pour supporter notre choix pour l'étude multi cas. L'auteur conclut qu'une telle méthode est fondée sur trois éléments ;

- le type de la question de recherche posée
- la mesure dans laquelle le chercheur peut intervenir sur le phénomène étudié
- le caractère contemporain de ce phénomène

L'étude de cas est particulièrement adaptée lorsque la question de recherche concerne un « comment » et un « pourquoi », mais également lorsque le chercheur ne peut exercer aucun contrôle sur le phénomène étudié et que celui-ci est contemporain.

En addition, la nature de notre recherche relève en effet l'hétérogénéité et la variabilité des concepts liés à la problématique de la flexibilité et son rôle dans la performance logistique des PSL. De ce fait, une étude multi cas nous apparaît bien utile et adapter pour mieux appréhender en profondeur le phénomène et assurer la validité externe de notre recherche (Huberman et Miles, 1994). En addition, le fait de s'inscrire un phénomène dans son contexte réel, la méthode des études de cas consiste à limiter le risque d'erreur de mesure des outils de collecte de données et permet la découverte de facteurs imprévus (Roy, 2009). Dans ce sens Hamel (1997) rapporte que l'étude de cas consiste à situer un phénomène dans son contexte pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. C'est ainsi que le choix de cette méthode est porté par notre volonté de comprendre le phénomène dans son contexte à travers une plongée dans les éléments constitutifs (Mucchielli, 2006). Encore plus, notre volonté de travailler sur les interprétations des acteurs, de laquelle découle, notre positionnement épistémologique l'interprétativisme, rend légitime l'adoption de la méthode des cas multiples pour être au plus près du terrain.

En somme, une étude multi cas a été privilégiée puisqu'elle permet de comprendre un phénomène peu étudié, en l'occurrence de la flexibilité dans la performance logistique des PSL marocains. Les cas étudiés étant limités et choisis en fonction de caractéristiques particulières, cette approche nous apparut bien adaptée pour notre recherche de nature qualitative.

### **3.4. Échantillon**

La détermination de la taille de l'échantillon dans le cadre d'une étude qualitative multi cas est une question majeure que doit soulever le chercheur. Elle fait référence au nombre des cas à étudier. En effet, la littérature concernant ce point n'est pas bien stable et présente souvent certaines contradictions quant aux nombres des cas à étudier.

Pour notre travail, nous avons choisi d'être neutres, et conditionner le nombre des cas à étudier par le principe de saturation. La taille de notre échantillon fut donc spécialement déterminée en fonction du point de saturation théorique (Mucchielli, 1996). Le chercheur doit en effet supposer la présente question pour s'assurer de ce principe; collecte-t-on encore de nouvelles données ? La réponse à cette question conditionne en fait, la validité interne de résultats.

En somme, comme nous l'avons indiqué ci-dessus nous n'avons pas fixé le nombre de cas à étudier préalablement, mais au contraire nous avons associé le nombre des cas à la condition de saturation théorique. Nous décidons donc le nombre de cas au fur et à mesure de réalisation des entretiens. On s'arrête une fois qu'on constate que les données supplémentaires collectées n'apportent que peu de connaissances nouvelles. Autrement dit, on fixe le nombre d'études de cas lorsque l'on assiste à une certaine récurrence des phénomènes observés (Glaser et Strauss, 1967). Ce point de saturation a été atteint dans notre cas au niveau de la 15ème entreprise, un seuil acceptable selon Eisenhardt (1989), Huberman et Miles (1991), Yin (1994). Pour autant, pour s'assurer et confirmer la saturation nous avons ajouté une

entreprise de plus. Au final, nous avons réalisé 16 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h15min par entretien.

Nous résumons les informations des entreprises interrogées dans le tableau suivant. En effet, nous nous sommes engagés à ne pas indiquer les noms des entreprises et des personnes interrogées.

**Tableau 4 : Les informations des entreprises et les personnes interrogées**

	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Date de création</b>	<b>Poste de la Personne interviewée</b>	<b>expériences</b>
PSL1	Prestation de service logistique	Société Belgique créée en 1972, implantée au maroc en 2007	chargé de parc	7ans
PSL2	Prestation de service logistique	Societe marocaine créée en 1937	Responsable transport	11 ans
PSL3	Prestation de service logistique	Societe suisse implantée à tanger en 1997	transit import/export	5 ans
PSL4	Prestation de service logistique	Societe espagnole créée en 1970, implantée à tanger en 2011	Chargé de transport	6 ans
PSL5	Prestation de service logistique	Societe allemande créer en 2002, implantée à tanger en 2012	coordinateur transport	4ans
PSL6	Prestation de service logistique	Societe allemande créer en 1969, implantée au maroc en 1982	Chef d'opération	9ans
PSL7	Prestation de service logistique	Societe marocaine créée en 2009	Responsable d'exploitation	2 ans
PSL8	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 2007	Agent de transit et transport	7 ans
PSL9	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 1996	Chef d'agence Tanger	5ans
PSL10	Prestation de service logistique	Societe espagnole créée en 1970, implantée à tanger en 2011	Chef entrepôt MEAD tanger	5 ans
PSL11	Prestation de service logistique	Societe américaine créée en 1989, implantée au Maroc en 2009	Transitaire interne	2 ans
PSL12	Prestation de service logistique	Société espagnole créée en 1949, implantée au Maroc en 1994	Responsable transport international	9 ans
PSL13	Prestation de service logistique	Société française créée en 1986, implantée au Maroc en 1999	Chargé de transport	2 ans
PSL14	Prestation de service logistique	Société française créée en 1949, implantée au Maroc en 2001	déclarant en douane	9 ans
PSL15	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 1980,	Responsable entrepôt Tanger	4ans
PSL16	Prestation de service logistique	Société marocaine créée en 2003,	Planificateur	8 ans

**Source :** élaboration propre de l'auteur

### 3.5. L'entretien semi-directif centré : méthode adoptée pour notre recherche

L'objectif d'approfondir la compréhension du rôle de la flexibilité dans la performance logistique des PSL, a orienté notre choix pour ce type d'entretien du fait qu'il offre la possibilité d'accéder selon (Baumard et al., 2007) à « l'univers *mental conscient ou inconscient des individus* ». Ce type d'entretien permet en fait, d'aborder en profondeur le phénomène objet de l'entretien. Une telle profondeur dans les entretiens semble cruciale pour les méthodes qualitatives (Creswell, 2003) que nous avons choisi pour mener notre recherche. D'ailleurs, nous ne voulons pas en fait,

trop contraindre le répondant, mais plutôt lui accorder une certaine ouverture quant aux thèmes abordés, tout en permettant de couvrir ceux prévus au départ dans notre guide d'entretien. Toutefois, une intervention peut être envisagée pour réorienter la discussion, dans ce sens Palmero (2000) insiste aussi sur la possibilité de réorienter tout ou une partie de la discussion sur des thèmes abordés durant l'entretien, mais qui n'auraient pas été identifiés au préalable. En addition, ESDC repose davantage sur l'expression libre des idées de l'interviewé sur un sujet que sur ses réactions à des questions précises (Mucchielli, 1991). Dans ce sens, notre guide d'entretien a été construit dans sa version initiale à l'appui de l'analyse de littérature. Il fut ensuite validé et testé auprès d'un professionnel, des collègues chercheurs en sciences de gestion et d'un enseignant-chercheur, ce qui conduisit à la modification de certaines questions et aussi l'ordre des questions.

**Tableau 5 : Les thèmes de guide d'entretien**

Thème	Dimensions
La flexibilité	Proactivité
	Réactivité
La performance logistique	Efficacité
	Efficiences
	différenciation

*Source : élaboration propre de l'auteur*

### 3.6. Traitement des données :

Nous avons entrepris un triple codage, un codage initial, un regroupement et un codage thématique. Afin d'assurer la crédibilité de notre codage, nous avons mené un codage à double aveugle. Par ce fait, après le codage que nous avons mené, nous avons impliqué deux autres docteurs collègues en sciences de gestion pour nous faire leur propre codage. À travers la comparaison des résultats de codification, nous avons retenu ceux qui nous sont similaires.

#### 3.6.1. Codage initial

Par le codage initial, nous avons accordé à chaque groupe d'unités significatives ayant le même sens, au moins des significations similaires un code résumant le sens véhiculé par les interviewés. Le tableau suivant représente les résultats de notre codage initial.

**Tableau 6: Récapitulatif du codage initial**

Verbatim	Codes
« La fréquence des changements est devenue ces dernières années très élevée, et notre entreprise doit être capable de gérer ces changements. Comme nous le savons tous, le cycle de vie de produit est de plus en plus très court et nécessite une adaptation rapide aux exigences des clients. »	<b>Réactivité</b>
« le comportement de notre entreprise peut s'avérer dans certains cas réactif ....c'est nous qui crée le changement, par exemple le fait d'offrir un nouveau service » CAS 3	<b>Proactivité</b>
« Personnaliser le service selon les exigences des clients et selon la demande. »	<b>Différenciation</b>
« Nous arrivons à notre objectif avec le minimum de ressources »	<b>Efficiences</b>
« L'efficacité de transport et sa sécurisation sont des critères d'une bonne performance logistique. »	<b>Efficacité</b>

*Source : élaboration propre de l'auteur*

D'après ce tableau, cinq codes ont été relevés de notre matériel. Il s'agit de réactivité, proactivité, différenciation, efficacité et effiçience.

### 3.6.2. Regroupement :

Afin de réduire le nombre de codes, nous les avons regroupés en un deuxième code. Le regroupement, considéré comme une deuxième phase de codage.

**Tableau 7: Récapitulatif du Regroupement**

Verbatim	Codes	Regroupement
« De nos jours, il ne se fait pas de s'adapter aux changements induits par l'environnement, mais il faut parfois créer ce changement »	Proactivité	<b>Adaptation</b>
« Il arrive parfois que les clients changent leurs plan de livraison et notre entreprise doit s'adapter en retour. »	Réactivité	
« cette différenciation bien sûr renforce notre performance logistique »	Différenciation	<b>Performance</b>
« l'efficacité de la réalisation des activités logistiques et par conséquent sur la performance logistique dans sa globalité. »	Efficacité	
« Là, par conséquent, j'atteins mon objectif avec efficience »	Efficience	

*Source : élaboration propre de l'auteur*

D'après le regroupement des codes initiaux, nous avons abouti à deux codes regroupant chacun au moins deux codes initiaux. Nous avons par conséquent « Adaptation », et « Performance » résumant les cinq codes préalablement définis.

## 4. Analyse et discussion des résultats

### 4.1. Codage thématique :

Notre troisième phase de codification est dite codification thématique. À travers cette codification nous affilions à chaque regroupement un concept synthétisant les résultats de notre codification. Cette phase est dite codage thématique qui représente les résultats du codage.

**Tableau 8 : Récapitulatif du Codage thématique**

Verbatim	Codes	Regroupement	Codage thématique
« De nos jours, il ne se fait pas de s'adapter aux changements induits par l'environnement, mais il faut parfois créer ce changement »	Proactivité	Adaptation	<b>Flexibilité</b>
« Il arrive parfois que les clients changent leurs plan de livraison et notre entreprise doit s'adapter en retour. »	Réactivité		
« Cette différenciation nous permet d'atteindre et de capter un avantage compétitif sur le marché »	Différenciation	Performance	<b>Performance logistique</b>
« amener à atteindre nos objectifs logistiques, et être efficace »	Efficacité		
« C'est avec efficience, c'est ça le résultat de notre service »	Efficience		

*Source : élaboration propre de l'auteur*



D'après la présente grille, l'ensemble de regroupements leur sont accordés des codes thématiques représentant les résultats de notre codage. Il s'agit ainsi de deux thèmes : « Flexibilité », et « Performance logistique ». En effet, la Flexibilité regorge la proactivité et la réactivité. La Performance logistique, quant à elle, enracine trois catégories de thèmes, à savoir la différenciation, l'efficacité et l'efficience.

#### **4.2. Analyse inter-cas**

La présente section a pour objet de procéder à l'analyse inter-cas de l'échantillon des PSL, soient les seize cas. L'objectif de ce travail de recherche est de relever les dimensions de la flexibilité logistique, de l'ensemble des entreprises échantillonnées, qui auront tendance à impacter la performance logistique des dites entreprises.

Ainsi, nous allons calculer la fréquence des catégories des thèmes et sous-thèmes pour l'ensemble de l'échantillon pour aboutir à une grille d'analyse des résultats. Cette grille nous permet d'évaluer le poids des différentes catégories, ou sous-catégories, sur l'ensemble de l'enquête. Dans un deuxième temps, nous allons vérifier les apports de la flexibilité pour la performance des PSL dans le contexte de cet échantillon.

#### 4.2.1. Traitement et analyse des données

Catégories de thèmes	PSL 1	PSL 2	PSL 3	PSL 4	PSL 5	PSL 6	PSL 7	PSL 8	PSL 9	PSL 10	PSL 11	PSL 12	PSL 13	PSL 14	PSL 15	PSL 16	Abso- lues (sous- thèmes)	Nombre de répondants	Frq. relative		Frq. cumulée	
																			Relative (sous- thème)	Relative thème		Poids
<b>1. Flexibilité</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui						16/16= 100%
1.1. Réactivité	3	2	3	8	5	3	1	3	6	2	2	6	4	0	6	4	58	15	36,71%			15/16= 93,75%
1.2. Proactivité	3	1	2	2	2	0	3	2	2	0	0	1	2	4	0	0	24	11	15,19%	51,90%		11/16= 68,75%
<b>4. Performance logistique</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui						16/16= 100%
4.1. Différenciation	1	1	4	1	2	4	2	4	2	1	0	1	1	0	4	2	30	14	18,99%			14/16=87,5%
4.2. Efficience	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	1	1	2	2	14	9	8,86%			9/16= 56,25%
4.3. Efficacité	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	3	2	3	2	0	1	32	15	20,25%	48,10%		15/16=93,75%
<b>Totaux</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>158</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Source : élaboration propre de l'auteur*

Des numéros ont été associés à l'ensemble des thèmes issus des seize cas afin de faciliter le comptage. Les calculs se font comme suit :

- La fréquence absolue : le nombre de fois où une même catégorie (x) a été évoquée dans l'ensemble des interviews.
- La fréquence relative : le nombre de fois où la catégorie (x) est évoquée par interviewé/ Le nombre total d'évocations produites par l'ensemble des interviewés.
- Le poids : le nombre d'interviews où la catégorie (x) est évoquée au moins une fois /Le nombre total de répondants.

### 4.3. Discussion des résultats

#### 4.3.1. La flexibilité :

La flexibilité est une capacité dont dispose l'entreprise pour s'adapter aux changements d'environnement concurrentiel et aussi aux exigences clients en termes de délai de livraison. Par cette capacité, l'entreprise agit, selon le cas, réactivement ou pro activement face à tout changement. Dans ce cadre, le dirigeant d'un PSL nous affirme que « *Le comportement de notre entreprise peut s'avérer dans certains cas réactifs et dans d'autres cas proactifs (...) La flexibilité consiste à reconfigurer la fonction logistique pour répondre aux demandes du marché* » (PSL1).

Dans la littérature, la flexibilité est définie comme étant la capacité d'un système logistique à adapter d'une manière proactive et réactive sa configuration dont l'objectif de faire face aux fluctuations du marché (Winkler, 2009). Elle correspond à la capacité de PSL à répondre efficacement aux fluctuations du marché et aux exigences de client (Aryee et Potter, 2010).

Par conséquent, la manière dont elles sont perçues les deux dimensions de la flexibilité, en l'occurrence, la réactivité et la proactivité, ainsi que leurs finalités chez les PSL de notre échantillon corroborent les définitions et les objectifs relevés dans la littérature.

#### 4.3.2. Les apports de la flexibilité et la réponse client

La flexibilité affecte largement la satisfaction client dans le contexte des PSL marocains, en termes de réponse client. Ainsi, suite aux demandes imprévues, l'urgence demandant une réaction rapide, la flexibilité permet à l'entreprise de répondre rapidement, ce qui lui permet d'éviter le retard bien que ce dernier puisse découler des personnes externes à l'entreprise ; le client ou l'expéditeur. Cela dit, selon un dirigeant, « *Nous recevons des demandes très spéciales de la part de nos clients, mais nous essayons de les satisfaire en traitant avec différents clients des besoins spécifiques.* » (PSL7)

Par leur flexibilité, les PSL font preuve de capacité de gérer les situations d'urgences souvent rencontrées. Il en découle la satisfaction des clients et fait preuve par conséquent de l'amélioration de service offert. Ceci corrobore les propos d'un autre interviewé qui stipule : « *si nous arrivons à s'adapter d'une manière rapide, ceci va nous permettre aussi de répondre au besoin des clients d'une manière efficace* » (PSL3)

La flexibilité stimule la réponse client en termes de délai de livraison, du prix et de qualité de prestation ce qui renvoie au témoignage du dirigeant qui voit que « *Cette adaptation consiste à rendre le service capable de satisfaire le besoin spécifique du client* » (PSL4)

Dans la littérature, Wright et Snell (1998)<sup>2</sup> avancent que la flexibilité est dépendante à la capacité de PSL à réorganiser rapidement ses ressources et ses activités afin de répondre à la demande du client. D'où la première proposition suivante :

***P1 : la flexibilité des PSL à un impact positif et significatif sur la réponse client.***

#### 4.3.3. La réponse clients, performance logistique et le rôle modérateur de la communication clients

La réponse client inspire la confiance et permet l'engagement à long terme du client. Selon un dirigeant, « *Répondre efficacement aux demandes spéciales permet d'accroître la confiance de nos clients et de nous solliciter pour toutes leurs opérations et le plus important est de s'engager pour le long terme avec nous* » (PSL1). Par conséquent, lorsque la confiance est instaurée et l'engagement des clients est maintenu à long terme, les PSL atteignent l'objectif qui n'est autre qu'une performance totale du service logistique. Cela corrobore les propos d'un autre dirigeant qui affirme que « *lorsque les clients nous font confiance et*

---

<sup>2</sup> Wright et Snell (1998), op. cit.

*s'engagent avec nous, nous aurons la grande probabilité d'atteindre nos objectifs d'être performant et de se développer par la suite.* » (PSL13).

Ainsi, l'atteinte de la performance logistique est un processus linéaire qui passe de la réponse clients, confiance et engagement et par conséquent la performance globale du service. Cette performance est concrétisée par le retour de satisfaction en termes d'engagement client et d'instauration de confiance dense chez les clients. Ce qui est approuvé par un répondant : « *La performance logistique est mesurée par le degré de satisfaction client et par le degré de réalisation des objectifs de chaque service* » PSL15.

La littérature a mis en évidence le retour attendu du client face à sa satisfaction. La satisfaction de client est reconnue, dans le secteur de service en particulier, comme un facteur décisif pour le maintien et la consolidation de relations commerciales à long terme (Jayawardhena, 2010). Le client représente ainsi l'élément central et sa satisfaction conditionne la performance de PSL (Panayides ,2007). La satisfaction client est donc atteinte lorsque la performance de service logistique égale ou dépasse les attentes du client Sharma et al. (1995). Caceres et Paparoidamis, (2007) supportent cette idée en avançant que l'un des éléments les plus importants dans le secteur de service est le maintien et développement de la relation pour le long terme avec le client.

Les soubassements théoriques qui corroborent les enseignements tirés des propos des répondants permettent de relever les apports de la réponse client sur la performance logistique. Dans cette perspective, nous ne constatons que la réponse clients impacte la performance logistique.

Cependant, le maintien de la performance nécessite l'entretien d'une communication pour s'assurer de toute volatilité liée à l'efficacité du service à l'égard du client. Selon un interviewé, « *Le fait qu'il y en a un échange d'informations avec les clients qu'on puisse savoir de quoi ils ont besoin et de répondre en retour, voilà de cette manière on peut réaliser la performance* »(PSL15). Ce constat est aussi confirmé par d'autres répondants qui nous affirment qu'« *il faut de l'information pour qu'elle contribue à notre performance* »(PSL16).

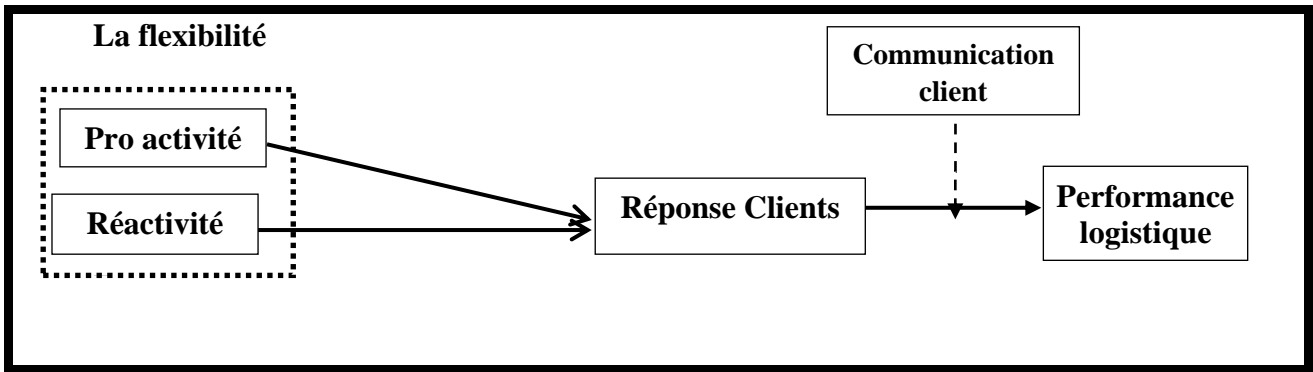
Le maintien de la communication avec les clients est ainsi déterminant pour assurer une performance globale répondant à toutes ses attentes. Il assure même la durabilité de la relation selon la perception du dirigeant du PSL15 qui voit que « *Maintenir une communication avec le costumer service des clients pour essayer de travailler avec eux le plus longtemps possible* » (PSL15). Ainsi, la communication client joue un rôle modérateur en renforçant la relation entre la réponse client et la performance logistique.

L'étude démontre l'existence d'une relation bidirectionnelle claire entre la réponse client et la performance logistique des PSL marocains. La communication client permet de maintenir cette relation. Par conséquent et d'après cette discussion, nous avançons la proposition suivante :

***P2 : Il y a une relation significative et positive entre la réponse client et la performance logistique, la communication client a un rôle modérateur dans cette relation.***

En guise de conclusion et de conjugaison de nos propositions, nous avançons notre modèle conceptuel suivant :

Figure N ° 1 : Modèle conceptuel



Source : élaboration propre de l'auteur

## 5. Conclusion

L'objet de la présente recherche vise à appréhender le phénomène, voire chercher le « Comment », tel qu'il est mentionné dans notre problématique, de la contribution de la flexibilité logistique à la performance logistique des PSL. Ceci nécessite une approche qualitative en profondeur.

Les résultats de cette recherche montrent que parmi les principales capacités logistiques des PSL marocains est la flexibilité qui regorgent réactivité/proactivité. De même, « la réponse clients » apparaît comme une finalité qui chevauche avec la performance logistique. Ainsi, cette variable est médiatrice entre la flexibilité et la performance logistique.

Cette étude met également en évidence l'émergence de nouvelle variable modératrice ; il s'agit, de la « communication client » qui renforce la relation entre la réponse client et la performance logistique.

Par ce recours à une étude qualitative, nous pouvons accepter que la principale limite est relative à la taille de l'échantillon PSL qui, nous y sont convaincu, aurait due nous conduire à une étude quantitative pour des fins de généralité. D'ailleurs, la recherche d'appréhender ce phénomène nouveau pourrait être avancée comme un argument fort du recours à l'approche qualitative. En outre, la deuxième limite pesante sur une telle stratégie de recherche est un biais de subjectivité. Admettre cette posture nécessite en effet de penser à une méthodologie palliative.

La recherche s'appuie sur un nombre, somme tout, relativement limité de PSL. Les seize cas choisis, bien que sélectionnés pour respecter certains critères de base, la perception de la flexibilité logistique ainsi que son enchaînement avec la performance logistique diffèrent d'une entreprise à l'autre. Il est donc possible que les PSL choisis présentent certains biais.

Dans le cadre des résultats de ce travail, il est essentiel d'ouvrir la voie à de futures recherches qui appréhenderaient la contribution de la flexibilité logistique des PSL au regard des modèle théorique relevant des contextes différents. Il semble ainsi essentiel d'élargir le contexte de la démarche, au-delà des cas multiples d'étude. L'objectif serait donc de généralisation permettant un véritable gain d'objectivité.

### Références :

- (1) Anand (2004). "Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments". *Production and Operations Management*, 13(4), 369- 385.
- (2) Aprile, et al. (2005). "Operations planning and flexibility in a supply chain". *Production Planning & Control*, 16(1), 21-31.
- (3) Arend, Richard et Bromiley, Philip. (2009). "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare



- Change, Everyone?". *Strategic Organization*. 7. 10.1177/1476127008100132.
- (4) Armstrong, M., (2009) "Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance", Kogan Page, London, p. 9.
  - (5) Aryee, et Potter, (2010) "Determining a logistics provider's flexibility capability", *International Journal of Production Economics*, vol. 127, no. 1, pp. 39–45.
  - (6) Bower et Hout. (1988)." Fast-cycle capability for competitive power." *Harvard Business Review*, 66(6), 110-118.
  - (7) Boyer L. et Equilbey N. (1999), *Organisation – théories et pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, p.289
  - (8) Caceres, et Papparoidamis (2007). "Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty".*European Journal of Marketing*,
  - (9) Chang, S., Yang, C., Cheng, H., Sheu, C., 2003. Manufacturing flexibility and business strategy: an empirical study of small and medium sized firms. *International Journal Production Economics* 83 (1), 13–26.
  - (10) Chopra, S., and Meindl, P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. NJ: Prentice-Hall, 2001.
  - (11) Cohendet P., Llerena P., « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123,1999, p. 72-79.
  - (12) Conboy K. « Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development ». *Information Systems Research*. 2009. Vol. 20, n°3, p. 329 354.
  - (13) D Souza et White (2006). "Demand Forecasting for the Net Age: From Thought to Fulfillment in One Click. In Lan, Y. and Unhelkar, B., (ed.)."Global Integrated Supply Chain Systems, Idea Group Inc., pp. 29-47.
  - (14) Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005)." Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research". In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 1–32). Sage Publications Ltd.
  - (15) Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
  - (16) Fawcett et al, (1997) ,"Developing a logistics capability to improve the performance of international operations", *Journal of Business Logistics*, vol. 18, no. 2, pp. 101–27.
  - (17) Gerwin D., "An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 7, n° 1,1987, p. 38-49.
  - (18) GINGRAS, Pauline (1992a). "L'approche communautaire", dans DOUCET, Laval et LouisvFAVREAU (sous la direction de), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 187-200
  - GRAWITZ (M.), 1993, « Méthodes des sciences sociales », Paris, Dalloz, 870 p.
  - (19) Glaser, B., & Strauss, A. (1967). "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research". Mill Valley, CA: Sociology Press.
  - (20) Golicic, S. L., & Mentzer, J. T. (2005), "Exploring the Drivers of Interorganizational Relationship Magnitude", *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 2, pp. 47-71.
  - (21) Groulx, L.-H. (1998)." Sens et usage de la recherche qualitative en travail social". Dans J. Poupard (dir.), *La recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec* (p. 1-50). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur
  - (22) Guilhon A. et Halley A. (1996), «Efficience logistique et stratégies », actes du 3ième congrès internationalfrancophone de la PME (CIFPME 96), Tome 2, pp. 706-724.
  - (23) Gunasekaran, A., Patel, C., et McGaughey, R.E. (2004). "A framework for supply chain performance measurement."
  - (24) Hamel, J. (1997). "Étude de cas et sciences sociales", Paris, L'Harmattan.
  - (25) Hartmann, et De Grahl, A. (2011)." The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty", *Journal of Supply Chain Management*

- (26) Homburg C., Artz M., Wieseke J. « Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance ? ». *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76, n°3, p. 56-77.
- (27) Huberman M.A., Miles, B. (1991), "Analyse des données qualitatives", De Boeck Université, 2ème édition, 2003.
- (28) Jin, et al. (2014). "Exploring Relationships among IT-enabled Sharing Capability, Supply Chain Flexibility, and Competitive Performance," *Int. J. Production Economics*, 153, pp. 24-34.
- (29) KABORE, Z. and BOURMA, K. (2020). A LA RECHERCHE DES SOURCES DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE : PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 2, 4 (Aug. 2020).
- (30) KADA, A & Bahi, S. (2021). Essai de modélisation de la résilience de la chaîne logistique : Cas de la grande distribution de la région Souss Massa ; *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 280- 302.
- (31) Kogut, B. (1985). "Designing global strategies: Profiting from operational flexibility." ,*Sloan Management Review*, 27(1), 27-38.
- (32) Lieb et Butner (2007). "The North American third-party logistics industry in 2006: The provider CEO perspective. " , *Transportation Journal*, 46(3), 40-52.
- (33) Lummus et al. (2003). "Supply chain flexibility: building a new model". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(4), 1-13.
- (34) Lummus et al. (2003). "Supply chain flexibility: building a new model". *Global Journal of Flexible Systems management*, 4(4), 1-13.
- (35) Mark et Martin (2007), "Flexibility from a supply chain perspective: definition and review", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, no. 7, pp. 685–713.
- (36) Mark et Martin (2007), "Flexibility from a supply chain perspective: definition and review", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, no. 7, pp. 685–713.
- (37) Mentzer, J. T., M. Soonhong and L. M. Bobbitt (2004), *Toward a Unified Theory of Logistics*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34(8): 606-627
- (38) Mentzer, J.T., Flint, D.J. and Hult, G.T.M. (2001), "Logistics service quality as a segment-customized process", *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 4, pp. 82-104.
- (39) Michigan State University Global Logistics Research Team (MSUGLRT), 1995. "World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change."
- (40) Mucchielli A, 2006. "Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives". In. *Bilan et prospective de la recherche qualitative*, Béziers, p. 27.
- (41) Mucchielli, A. (1996). "Dictionnaire des méthodes qualitatives". Paris : Armand Collin
- (42) Naoumova, et Judge, Douglas, (2009). "Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy." *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737—1752.
- (43) Neely, Andy ET Gregory, Mike ET Platts, Ken. (2005). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda". *International Journal of Operations & Production Management*. 25. 1228-1263. 10.1108/01443570510633639.
- (44) ozdemir et Aslan (2011). "Supply Chain Integration, Competition Capability and Business Performance: A Study on Turkish SMEs", *Asian Journal of Business Management* 3(4), 325-332.
- (45) P. Baumard, C. Donada, J. Ibert, J.M. Xuereb. "La collecte de données et la gestion de leurs sources.. Thiéart R.A. *Méthodes de recherche en management*", Dunod - 3ème édition, pp.228-262, 2007. (hal-00324538)
- (46) Palmero, S., (2000). "Les effets de types de travail à temps partiel sur les attitudes au travail", Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- (47) Panayides (2006) "Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance", *European Journal of Innovation Management*, 9(4): 466–483.

- (48) Panayides, (2007). "The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance". *Industrial Marketing Management*, 36, 68–80.
- (49) Qureshi, Kumar et Kumar (2008). "An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2).
- (50) R.YAMANI and M. MOUTMIHI. (2019). Logistics outsourcing and performance management: Exploratory study of ten Moroccan major agri-food companies. *Revue Internationale des Sciences de Gestion Numéro 2 : Janvier 2019*
- (51) Roy, S.N. (2003). "L'étude de cas. In B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données* (pp.159-184)", Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- (52) Sanchez, A.M. and Perez, M.P. (2005), "Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 7.
- (53) SANJAY SHARMA et HARRIE VREDENBURG, (1998)?" Proactive Corporate Environmental Strategy And The Development Of Competitively Valuable Organizational Capabilities". *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 19: 729–753 (1998)
- (54) Sawhney, R., 2006. "Interplay between uncertainty and flexibility across the valuechain: towards a transformation model of manufacturing flexibility." *Journal of Operations Management* 24 (5), 476–493.
- (55) Schultz, T.W. (1961) : "Investment in human capital", *American Economic Review*, 51, 1, p1-17.
- (56) Swamidass, P.M., Newell, W.T., 1987. Manufacturing strategy, environmental uncertainty, and performance: a path analytical model. *Management Science* 33 (4), 509–524.
- (57) Thai, VV 2013, 'Logistics service quality: conceptual model and empirical evidence', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 16, no. 2, pp.
- (58) Verdú -Jover, et al, 2006). "Environment-flexibility and performance: An analysis in large versus small firms.", *Journal of Small Business Management*
- (59) Winkler, H., 2009. "How to improve supply chain flexibility using strategic supply chain networks," *Logist Research*, 1, pp. 15-25.
- (60) Wong et Karia (2010). "Explaining the competitive advantage of logistics providers: a resource-based view approach". *International of Production Economics*, 128, 51–67.
- (61) Wright et Snell (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management.", *The Academy of Management Review*, 23(4), 756-773.
- (62) Yang, et al. . "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. ", *International Journal of Production Economics*, 122(1), 4-20.
- (63) Yang, et al.(2012). "Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders".*International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 15, no. 1, pp. 53–69.
- (64) Yin, R. K. (2009). "How to do better case studies". *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 2, 254–282.
- (65) Zhou, et Wu, F. (2010). "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation." *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.