

La satisfaction client et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains : résultats d'une étude empirique

Customer Satisfaction and Logistics Performance of Moroccan Logistics Service Providers: Findings from an Empirical Study

OUSLIMANE Driss

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire d'Errachidia

Université Moulay Ismail. Meknès Maroc

Date de soumission : 17/09/2024

Date d'acceptation : 31/10/2024

Pour citer cet article :

OUSLIMANE. D. (2024) « La satisfaction client et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains : résultats d'une étude empirique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5: Numéro 11 » pp : 28-53.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article a deux objectifs : identifier les dimensions de la satisfaction des clients et comprendre comment celle-ci influence la performance logistique des prestataires de services logistiques (PSL). Ce travail s'inscrit dans la théorie des capacités dynamiques, qui explique comment les entreprises maintiennent leur performance dans un environnement en évolution. Méthodologiquement, nous avons choisi une approche qualitative, en menant des entretiens semi-directifs avec un échantillon de seize PSL. Cette méthode permet d'explorer en profondeur le phénomène étudié, essentiel pour les recherches qualitatives. Pour garantir la cohérence des données, un guide d'entretien a été élaboré. Les entretiens ont été réalisés en deux étapes : la première concerne la prise de contact et l'explication de l'entretien, tandis que la seconde aborde les thèmes principaux. Les résultats révèlent que la satisfaction client influence positivement la performance logistique et mettent en lumière l'importance d'une nouvelle variable modératrice : la « communication client », qui renforce le lien entre satisfaction et performance logistique des PSL.

Mots clés : satisfaction client ; performance logistique ; PSL ; communication clients ; approche qualitative.

Abstract

This paper has two objectives: first, it identifies the dimensions of customer satisfaction, and second, it examines how customer satisfaction influences the logistical performance of logistics service providers (LSPs). The theoretical framework is based on dynamic capabilities theory, explaining how companies maintain performance in a dynamic environment. Methodologically, we adopted an in-depth qualitative approach, involving a sample of sixteen LSPs. We utilized semi-structured interviews as our data collection technique, allowing for deep exploration of the phenomenon, which is essential for qualitative research. The qualitative methodology and data collection method highlight the importance of an interview guide to ensure data coherence. The interviews were conducted in two stages: the first involved initial contact, explaining the interview process, expressing gratitude, and outlining our objectives; the second focused on the thematic interview. The findings indicate that customer satisfaction positively influences logistical performance and introduce a new moderating variable: "customer communication," which enhances the relationship between customer satisfaction and logistical performance in LSPs.

Keywords : Logistics performance ; Customer communication ; LSP ; Customer satisfaction ; qualitative approach.

Introduction

Au cours des dernières années, le secteur de la logistique, et plus spécifiquement celui des services logistiques, a connu une évolution significative. Cette transformation est principalement attribuée à l'essor des pratiques d'externalisation logistique, qui a conduit à un recours accru aux prestataires de services logistiques (PSL). Pour rester compétitifs et assurer leurs performances, ces derniers doivent impérativement s'adapter à une demande toujours plus variée et en constante évolution. Le dynamisme du secteur des services logistiques se manifeste non seulement par l'accroissement du nombre d'opérateurs, mais également par la diversité des services offerts, allant du simple transport à la gestion complète de la chaîne d'approvisionnement du client.

Dans le contexte marocain, le développement du secteur reste encore limité comme le montre le taux d'externalisation qui ne dépasse pas les 14 %. Cela représente un défi majeur pour les opérateurs logistiques marocains, qui doivent trouver des moyens d'attirer davantage de clients et d'améliorer leur performance.

Notre analyse de littérature met en évidence un manque de connaissances et d'études empiriques qui portent sur la satisfaction clients et son lien avec la performance logistique des PSL. Ces constats nous amène à formuler la problématique de recherche de la façon suivante : *comment se répercute la satisfaction clients sur la performance logistique des PSL marocains?*

Ce travail est organisé autour de trois. Tout d'abord nous examinons la littérature sur les concepts clés de notre étude tels que ; la satisfaction clients et la performance logistique des PSL. En deuxième lieu, nous présentons la méthodologie de recherche adoptée pour explorer le terrain d'étude. Enfin, nous présentons les résultats de l'étude et procédons à leur analyse.

1. Revue de littérature

La concurrence est un phénomène qui a poussé les PSL à accorder une attention bien particulière aux attentes des clients, afin de leur offrir un service logistique adéquat. Certes, la satisfaction clients constitue un élément crucial et important pour les PSL, qui cherchent toujours à obtenir un avantage concurrentiel.

Dans le secteur des services, le client représente l'élément central et sa satisfaction conditionne la réussite des PSL (Panayides ,2007). De nos jours, les PSL sont confrontés à d'énormes enjeux qui se rattachent à la compréhension des attentes des clients et à y répondre en retour.

Bowersox et al. (2014) ont souligné les limites associées à la satisfaction du client en indiquant que le fait qu'un client soit satisfait ne garantit pas sa fidélité. De plus, ce qui satisfait un client

peut ne pas satisfaire un autre client. C'est pourquoi il est essentiel pour les PSL d'examiner et d'identifier les besoins du marché et ses évolutions futures pour qu'ils puissent repérer et offrir en retour un service adéquat avec les différentes variantes requises. Les PSL qui connaissent bien les attentes de leurs clients, disposent d'informations et de connaissances suffisantes, ont une forte probabilité de prendre de bonnes décisions, ce qui leur permet d'offrir et de développer de nouveaux services adéquats. Cela leur permet de répondre à une grande variété de clients avec une demande aussi variée.

En effet Giese et J. Cote (2000) ont relevé trois composantes qui constituent la satisfaction client, telles que :

- La satisfaction est une réponse
- La satisfaction est toujours liée à une attention bien particulière, telles que une attentes, un produit/ service ou une expérience
- la réponse se produite après l'utilisation de service

L'importance de la capacité à satisfaire le client est largement reconnue dans de nombreux articles théoriques, et elle constitue l'une des capacités logistiques les plus traitées dans les recherches antérieures.

La prise de conscience par les PSL de l'importance qu'ils doivent accorder à la satisfaction de leurs clients, est rendue obligatoire, d'une part par la concurrence et d'autre part, par la dynamique du marché. Les PSL doivent donc offrir à leurs clients un service qui répond à leurs besoins. S'ils n'y parviennent pas, ils seront écartés au profit d'un concurrent dont les activités seront plus importantes et centrées sur les attentes des clients.

En effet la satisfaction reflète la différence entre les attentes des clients et la performance réelle du service offert. Kottler (2000) avance que la satisfaction des clients renvoie au sentiment de satisfaction ou de déception résultant de la différence entre les attentes formulées par le client et la performance perçue du service offert. Pour Anderson et al. (1994) la satisfaction client reflète le degré auquel le client des PSL perçoit continuellement que ses besoins sont satisfaits par le service offert. La satisfaction client, est donc atteinte lorsque la performance du service logistique égale et/ou dépasse les attentes du client Sharma et al. (1995). En général, la satisfaction client est souvent évaluée par une opinion positive après la consommation du service.

Dans ce sens, Lu (2003) avance que les PSL doivent apporter de la valeur ajoutée aux services offerts aux clients. De même Lai (2004) a souligné l'importance de la capacité à répondre aux besoins du client en soulignant que, les PSL qui développent cette capacité sont mieux

positionnés à satisfaire les besoins divers des clients, en leur offrant en conséquence des services variés. Cela va leur permettre d'assurer une meilleure performance pour les services offerts. Certes, la satisfaction du client est reconnue- dans le secteur de service en particulier - comme un facteur décisif pour le maintien et la consolidation de la relation commerciale à long terme (Jayawardhena, 2010). Caceres et Papparoidamis, (2007) soutiennent cette idée en avançant que l'un des éléments les plus importants dans le secteur du service est le maintien et le développement de la relation à long terme avec le client.

Novaes (2007) ajoute que les PSL cherchent toujours à intégrer pleinement la satisfaction des clients, en assurant et offrant un niveau de service adéquat. D'ailleurs, la qualité de service logistique permet aux PSL de renforcer l'avantage concurrentiel, car ils fidélisent leurs clients, limitent la concurrence et créent de bonnes conditions pour le développement de l'économie d'échelle (Kavaliausjeiné et al. 2014). Dans ce sens, Wong (2010) souligne que la qualité de service constitue un prédécesseur de la satisfaction client. Ainsi pour assurer et maintenir la relation à long terme, les PSL doivent être en mesure de fournir un service qui coïncide avec les attentes des clients et qui leur permet d'atteindre le niveau de satisfaction.

D'après l'analyse de la littérature, nous avons identifié les éléments de mesure de la satisfaire les clients.

1.1. Les Dimensions de la satisfaction clients

D'après les différentes lectures de littérature, la satisfaction des clients peut être dimensionnée selon trois grandes dimensions ; la dimension qualitative (qualité de service), la dimension temporelle (délais) et la dimension financière (prix). Les PSL devront être en mesure d'offrir des services logistiques conformes aux attentes des clients. cela consiste en effet, à développer la capacité à offrir aux clients le produit au bon moment, au bon endroit, au bon coût et en bonne qualité. Il revient donc aux PSL d'identifier les préférences des clients ainsi que de leur offrir une solution logistique adéquate en adaptant les services logistiques à leurs attentes, en garantissant le niveau de service requis et en fournissant les marchandises dans des conditions adéquates du point de vue des clients.

Pour Fuller et al. (1993) l'orientation client renvoie à la capacité de PSL à créer de la valeur pour ses clients par le fait de leur offrir un service logistique supérieur. Certes, le PSL étant l'acteur majeur des chaînes logistiques, leurs activités dépendent fortement de la demande de leurs clients, et ces derniers doivent être placés au centre de leurs stratégies (Christopher, 2005). Cette orientation des stratégies vers le client permet d'ailleurs de saisir les opportunités et de

créer de la valeur en proposant un assortiment de services logistiques qui favorise la compétitivité.

Pour Stank et al.(2001) la finalité ultime de la chaîne logistique est de créer de valeur pour le client final. cela consiste à relier les différents acteurs et les différentes fonctions qui la composent de sorte à ce que les clients puissent recevoir à temps un service de qualité à un prix compétitif. La création de valeur reste en effet, un concept intangible qui est défini souvent en termes de qualité et de prix. Le client cherche un service de qualité à un prix raisonnable avec un délai de livraison le plus court possible. D'autres auteurs insistent sur le fait que les clients et les PSL sont toujours prêts à travailler en collaboration dans l'objectif de réduire les coûts, d'améliorer la qualité, la fiabilité, la flexibilité et de réduire les délais de livraison (Mentzer et al., 2000; Karia et Razak, 2007).

Pour Knemeyer et al., (2003); Maltz, (1994); et Bardi et Tracey, (1991).Le fait d'externaliser les activités logistiques à un PSL, les clients cherchent à réduire les coûts logistiques, à améliorer la qualité de service logistique et à avoir accès à un expert spécialisé.

Govindan et al. (2016) ont trouvé parmi les critères que les clients adoptent pour la sélection de PSL ; le respect des délais de livraison, la capacité technologique, les ressources humaines, et la qualité de service. Langley et al (2006) soulignent que les clients prennent davantage en compte la qualité de service plutôt que le prix. Pour Berry et Parasuraman (1991), la qualité de service reste le critère de première importance que les clients adoptent pour le choix de PSL. En revanche Fawcett, Stanley et Smith (1997) et Daugherty et Pittman (1995) ont accordé une importance au le délai, le considérant comme la capacité logistique la plus importante.

Bien que les PSL cherchent toujours à améliorer leur avantage compétitif, il est souhaitable qu'ils se penchent sur la réduction de prix, raccourcissement des délais de livraison ainsi que l'amélioration de qualité de service. L'avantage concurrentiel est ainsi obtenu en croisant le délai, la qualité et le prix des services offerts (Morgan et Strong, 2003) et (Mentzer et al. 2004). Ainsi nous avons recensé plusieurs définitions pour la qualité de service, nous avons choisi d'adopter celle qui définit la qualité de service comme étant la capacité du service à répondre aux besoins et aux attentes des clients (Breja et al. 2011 ; Liu et Xie, 2013;;Carmignani, 2009). La qualité de service est donc la différence entre les attentes des clients et la perception réelle après la consommation du service. La qualité est souvent rapprochée à la satisfaction. Stank et al.,(2003), la qualité de service est positivement associée à la satisfaction des utilisateurs du service. La satisfaction du client quant à la qualité de service affecte la performance des PSL et

favorise le comportement fidèle des clients (Chee et Noorliza, 2010 ; Jaiswal,2008). La qualité de service logistique peut donc impacter la satisfaction des clients (Mentzer et al. 2001).

Les conclusions de Balachandran et Radhakrishnan (2005), renforcent le rôle que joue la qualité dans le secteur de service logistique. Ils jugent prioritaire la qualité de service rendu au client. Dans ce sens, Gil Saura et al. (2010) considèrent la qualité de service logistique est un antécédent crucial pour la fidélité des clients. Ces derniers exigent de leurs PSL une qualité supérieure de service. Il est donc légitime de dire que, la qualité de service est un élément incontournable pour garantir la satisfaction des clients surtout dans l'environnement actuel où les PSL visent à bâtir des relations à long terme avec leurs clients.

En plus de la qualité, les PSL doivent s'intéresser au prix du service qui constitue aussi un facteur important pour la satisfaction client et d'acquisition de l'avantage compétitif. Rao et al. (2011) ont mis en évidence une forte corrélation entre la qualité et prix de service logistique et la satisfaction client. Ainsi, les coûts logistiques représentent une part importante de cout de revient des produits, et poussent un nombre important des industriels à externaliser leurs activités logistiques. Les PSL doivent en retour être capables d'offrir leurs services logistiques à un prix compétitif.

En effet, la réduction de cout de service et l'amélioration de la qualité constituent selon (Frohlich and Westbrook, 2001) des facteurs fondamentaux de la performance logistique. Le PSL peut se différencier de la concurrence en améliorant l'offre de service et en réduisant le cout total de service logistique (Dey et al. 2011). Ce dernier est identifié comme l'un des facteurs les plus importants, permettant aux PSL de maintenir la relation à long terme avec leurs clients (Coltman et al. 2011).

La satisfaction clients constitue en fait, une capacité fondamentale pour les PSL, en particulier dans un environnement dynamique où les délais constituent un facteur important pour satisfaire les clients. Il est fréquent de constater que les clients demandent de plus en plus des solutions efficaces dans un délai très court. cela peut être le résultat de la philosophie de juste à temps adoptée par la majorité des industriels. cela accentue les pressions pour les PSL afin de rendre leurs services plus rapides. Lu (2000) a identifié parmi les facteurs clés de réussite des PSL, le délai. Pour l'auteur la rapidité de réponse aux réclamations et le respect de délais de livraison constituent des éléments importants et critiques pour la réussite de PSL. Ces derniers doivent être en mesure de répondre aux demandes des clients dans un délai raisonnable (Hulthén et Gadde, 2007). Au sens de Gil Saura et al. (2008), la livraison à temps et la rapidité de la logistique inverse constituent des facteurs essentiels pour la satisfaction client. Certes, le

changement que le marché a connu et notamment le raccourcissement des cycles de vie de produits à fait que les comportements des clients changent également. En conséquence, les PSL sont désormais obligés à fournir des réponses rapides voire parfois immédiates afin de s'adapter aux variations des marchés .

De nos jours la valeur que peut apporter la logistique aux clients consiste à rendre disponible les produits au bon endroit, au bon prix et au bon moment. Les PSL étant les acteurs majeurs des chaînes logistiques doivent être en mesure d'assurer des livraisons rapides ainsi que de fournir en temps réel les informations associées.

Le client, acteur central dans le secteur de service en général et dans la prestation de service logistique en particulier, ne cesse de demander un service de qualité, au prix compétitif et dans des délais les plus réduits possibles. Les PSL doivent en retour être capables d'offrir à leurs clients un service de qualité, aux moindres coûts et au moment opportun.

Tableau 1 : les dimensions de la satisfaction client

thème	dimensions	Auteurs
satisfaction client	Qualité Cout Délai	Govindan et al. 2016- Liu et Xie, 2013- Breja et al. 2011 - Rao et al. 2011- Gil Saura et al. 2010- Wong 2010 - Jayawardhena, 2010- Chee et Noorliza, 2010- Carmignani, 2009 -Jaiswal,2008 - Karia et Razak, 2007- Hulthén et Gadde, 2007 - Novaes 2007 - Langley et al 2006- Balachandran et Radhakrishnan 2005- Christopher, 2005- Lai 2004- Mentzer et al. 2004- Morgan et Strong, 2003- Frohlich and Westbrook, 2001- Stank et al.2001 - Knemeyer et al., 2003- Giese et J. Cote 2000-Mentzer et al., 2000;- Kottler 2000- Fawcett, Stanley et Smith 1997 - Daugherty et Pittman 1995 - Sharma et al. 1995 - Anderson et al. 1994- Maltz, 1994;- Fuller et al. 1993 - Bardi et Tracey, 1991- Parasuraman 1991.

Source : Développé dans le cadre de cette étude

1.2. La performance logistique

Il est évident, à travers l'examen de la littérature, que les études concernant la performance logistique sont principalement réalisées dans le secteur industriel et manufacturier. En revanche, le secteur des services, et plus particulièrement celui de la prestation de services

logistiques, a suscité peu d'intérêt dans ce domaine. Notre recherche s'inscrit donc dans cette optique en cherchant à explorer la performance logistique au sein des prestataires de services logistiques.

Gunasekaran (2003) souligne que la majorité des recherches dans le domaine de la logistique ont été effectuées en adoptant le point de vue des utilisateurs de services logistiques, négligeant ainsi l'analyse des perspectives des prestataires de ces services (Wong et Karia, 2010). . Richard et Rein (2004) mettent en avant que la performance logistique représente un élément clé de succès tant pour le prestataire logistique que pour ses 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. Par ailleurs, Lai, Ngai et Cheng (2004) soulignent l'importance de la performance logistique pour les prestataires de services logistiques, car elle leur permet de générer une valeur ajoutée au sein de la chaîne logistique. De plus, plusieurs chercheurs considèrent la performance logistique comme un facteur déterminant dans le processus de sélection des prestataires logistiques (Thai et al., 2013).

D'autres chercheurs mettent en avant le temps, les coûts, la flexibilité et la qualité comme des critères déterminants dans le choix du prestataire de services logistiques (Platts et al., 1995). Göl et Çatay (2007) soulignent également l'importance des variables coût, qualité et temps pour les prestataires de services logistiques. Dans cette perspective, Z. Kabore et K. Bourma (2020) affirment que la qualité, le coût et le temps représentent des éléments essentiels à la performance logistique.

Guilhon et Halley (1997) ont établi que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité sont les dimensions fondamentales qui éclairent la performance logistique. Selon leur analyse, l'efficacité se définit comme la relation entre les ressources mobilisées et les objectifs visés. Le niveau d'efficacité est évalué en fonction du degré d'atteinte des objectifs prédéfinis.

L'efficience est le rapport entre la production et les ressources utilisées ; la mesure financière n'est prise en considération que pour les opérations logistiques, de transport, de gestion des stocks ou de distribution.

Finalement, l'effectivité vise à 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 et M. Moutmihi (2019) soulignent l'importance d'opter pour un système intégré d'indicateurs pour mesurer la performance des chaînes logistiques. D'un autre point de

vue, Marcos Paulo (2007) a étudié l'impact des coûts et des services sur la performance logistique des entreprises brésiliennes.

L'auteur a conclu que les variables coûts et services expliquent 36,8 % des variations de la performance logistique. Il termine en disant que la variable service exerce un impact plus important 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 de l'information et innovation.

De leur part, Mentzer et Konrad (1991) définissent la performance logistique comme l'efficacité et l'effectivité par lesquelles les activités logistiques sont réalisées. L'effectivité logistique est le degré par lequel les activités logistiques sont accomplies, tandis que l'efficacité concerne la manière dont les ressources sont utilisées.

Dans le prolongement de ces recherches, Töyli et al. (2008) avancent que l'efficacité logistique est tributaire de l'efficacité des coûts logistiques ainsi que de la qualité du service logistique. Selon Deepen (2007), les coûts logistiques englobent l'ensemble des dépenses engagées pour garantir le niveau de service accepté par les clients. Par ailleurs, le service logistique se définit par la capacité à livrer le client dans les délais impartis, avec fiabilité et flexibilité.

Tableau 2 : les dimensions de la performance logistique des PSL

Thème	Dimensions	Auteurs
la performance logistique	Efficacité Efficacité différenciation	Thai et, all, 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 : Développé dans le cadre de cette étude

2. La Méthodologie de Recherche

Dans le but de déterminer l'impact de la satisfaction client sur la performance logistique des PSL, nous nous attacherons, dans cette section, à exposer la méthodologie mise en œuvre.

2.1. Approche qualitative

Nous avons inscrit notre étude dans le cadre d'une approche qualitative. Deux raisons ont motivé ce choix. Tout d'abord, notre recherche se concentre sur un phénomène (la satisfaction client et la performance logistique des Prestataires de Services Logistiques) qui a été relativement peu exploré, et elle revêt essentiellement un caractère exploratoire (Groulx, 1998). Dans ce contexte, une méthodologie qualitative s'avère particulièrement pertinente. En outre, Gingras (1992) souligne qu'une telle situation favorise l'emploi d'une méthodologie subjective plutôt que d'une méthodologie objective. De surcroît, ce choix méthodologique impose l'adoption d'un raisonnement inductif. Étant donné l'état actuel des connaissances concernant le rôle de la satisfaction client dans la performance logistique de PSL, il est impératif de chercher à appréhender la réalité et même de formuler des propositions au lieu de se limiter à confirmer des hypothèses problématiques d'une tradition de recherche établie.

En second lieu, l'étude qualitative apparaît également comme la plus appropriée pour cette recherche en raison des caractéristiques ontologiques que présente notre objet d'étude. En effet, une étude qualitative a été envisagée auprès des Prestataires de Services Logistiques (PSL). Cette recherche visera à répondre aux interrogations demeurant en suspens à l'issue de l'analyse de la littérature. Néanmoins, notre démarche s'inscrit dans un cadre exploratoire, adoptant un processus inductif qui nous permet d'accéder à des perspectives générales dont la désignation varie selon les méthodes d'analyse choisies (Golicic et al., 2005).

Il est indéniable que nous aspirons à comprendre en profondeur et à identifier l'apport de la satisfaction client dans la performance logistique des PSL. Une recherche exploratoire semble particulièrement pertinente car elle vise à offrir une vision aussi exhaustive que possible du problème. En d'autres termes, une approche exploratoire utilisant des données qualitatives nous permettra d'examiner le phénomène en profondeur, de considérer la problématique sous un nouvel angle tout en formulant des questions spécifiques.

2.2. Étude multi cas

Nous nous référons aux travaux de Yin (2009) pour justifier notre choix d'une étude multi-cas. L'auteur établit que cette méthode repose sur trois éléments fondamentaux :

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

- le caractère contemporain du phénomène

L'étude de cas s'avère particulièrement appropriée lorsque la question de recherche porte sur un « comment » et un « pourquoi », ainsi que lorsque le chercheur n'exerce aucun contrôle sur le phénomène étudié et que celui-ci est contemporain.

En outre, la nature de notre recherche se caractérise effectivement par l'hétérogénéité et la variabilité des concepts associés à la problématique de la flexibilité ainsi que son impact sur la performance logistique des prestataires de services logistiques (PSL). Par conséquent, une étude multicase nous semble particulièrement pertinente et appropriée pour appréhender en profondeur ce phénomène et garantir la validité externe de notre recherche (Huberman et Miles, 1994). De plus, en présentant un phénomène dans son contexte réel, la méthode des études de cas réduit le risque d'erreur lors des mesures effectuées avec les outils de collecte de données tout en permettant l'identification de facteurs imprévus (Roy, 2009). Dans cette optique, Hamel (1997) souligne que l'étude de cas consiste à situer un phénomène dans son environnement afin d'observer comment il s'y manifeste et évolue. Ainsi, le choix de cette méthode est motivé par notre désir de comprendre le phénomène dans son contexte à travers une immersion dans ses éléments constitutifs (Mucchielli, 2006).

Encore plus, notre désir d'explorer les interprétations des acteurs, qui fondent notre position épistémologique -l'interprétativisme- confère une légitimité à l'adoption de la méthode des cas multiples afin d'être au plus près du terrain. En définitive, une étude multicase a été privilégiée car elle permet d'appréhender un phénomène encore peu exploré, à savoir la flexibilité dans la performance logistique des prestataires de services logistiques (PSL) marocains. Étant donné que les cas étudiés sont limités et sélectionnés selon des caractéristiques spécifiques, cette approche nous apparaît particulièrement pertinente pour notre recherche de nature qualitative.

2.3. 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 au nombre des cas à étudier.

Pour notre travail, nous avons choisi d'être neutres et de conditionner le nombre de cas à étudier par le principe de saturation. La taille de notre échantillon a donc été spécialement déterminée en fonction du point de saturation théorique (Mucchielli, 1996). Le chercheur doit en effet poser cette 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 des résultats.

En général, 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 de cas à la condition de saturation théorique. Nous décidons donc du nombre de cas au fur et à mesure de la 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 1h15 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.

	Secteur d'activité	Date de création	Poste de la Personne interviewée	expériences
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	Société américaine créée en 1989, implantée au Maroc en 2009	Transitaire interne	2 a,s
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 : Développé dans le cadre de cette étude

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

L'objectif d'approfondir la compréhension du rôle de la satisfaction client 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 choisies pour mener notre recherche.

D'ailleurs, nous ne voulons pas vraiment, 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. De plus, 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). Ainsi, notre guide d'entretien a d'abord été conçu à partir d'une analyse approfondie de la littérature, puis validé et testé par un professionnel, des collègues chercheurs en sciences de gestion, ainsi qu'un enseignant-chercheur. Cela a conduit à la révision de certaines questions et à une réorganisation de leur ordre.

2.5. 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 en double aveugle. ainsi, après le codage que nous avons réalisé, nous avons impliqué deux autres collègues docteurs en sciences de gestion pour qu'ils effectuent leur propre codage. À travers la comparaison des résultats de codage, nous avons retenu ceux qui étaient similaires.

2.5.1. Codage initial

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

Verbatim	Codes
« le prix reste aussi l'élément phare que l'on considère pour répondre au client »	Prix de service
« Nous ne ratons pas l'occasion de mettre en place une telle procédure innovante qui pourrait favoriser et améliorer le service au client. »	Qualité de service
« le délai de livraison est fondamental pour répondre au client, au moins pour nos clients. »	Délai de service
« Personnaliser le service selon les exigences des clients et selon la demande. »	Différenciation
« Nous arrivons à notre objectif avec le minimum de ressources »	Efficienc
« L'efficacité du transport et sa sécurisation sont des critères de bonne performance logistique. »	Efficacité

Source : Développé dans le cadre de cette étude

D'après ce tableau, six codes ont été relevés dans notre matériel. Il s'agit du prix de service, de la qualité de service, du délai de service, de la différenciation, de l'efficacité et de l'efficienc.

2.5.2. Regroupement :

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

Verbatim	Codes	Regroupement
« L'aspect qualité est un élément pour lequel nous veillons à ce qu'il soit très strictement respecté. »	Qualité de service	Réponse clients
« Le délai et la logistique et spécialement le transport sont des éléments qu'on ne peut jamais séparer, »	Délai de service	
« Le prix est un facteur important pour répondre au client, »	Prix de service	
« cette différenciation renforce bien sûr notre performance logistique »	Différenciation	Performance
« l'efficacité de la réalisation des activités logistiques à un impact direct sur la performance logistique dans sa globalité. »	Efficacité	
« Là, par conséquent, j'atteins mon objectif avec efficienc »	Efficienc	

Source : Développé dans le cadre de cette étude

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

2.5.3. Codage thématique :

La troisième phase de notre processus de codification est désignée comme la thématique de codification. A travers de cette étape, nous associons à chaque regroupement un concept qui synthétise les résultats obtenus lors de notre codification. Cette phase, qualifiée de codage thématique, reflète donc les résultats du processus de codage.

Verbatim	Codes	Regroupement	Codage thématique
« la qualité de livraison est aussi très importante »	Qualité de service	Réponse clients	Satisfaction clients
« le délai de livraison constitue un facteur fondamental pour répondre au client »	Délai de service		
« le prix constitue depuis toujours un élément de performance pour les entreprises »	Prix de service		
« Cette différenciation nous permet d'atteindre et de capter un avantage compétitif sur le marché »	Différenciation	Performance	Performance logistique
« amener à atteindre nos objectifs logistiques, et à être efficace »	Efficacité		
« C'est avec efficience, c'est ça le résultat de notre service »	Efficience		

Source : Développé dans le cadre de cette étude

D'après le tableau ci-dessus, chaque regroupement se voit attribuer des codes thématiques qui reflètent les résultats de notre codage. Il s'agit ainsi de deux thèmes : « satisfaction clients », et « Performance logistique ». En effet, la satisfaction clients regroupe; la qualité de service, le délai de service et le prix de service. La Performance logistique quant à elle, enracine trois catégories de thèmes, à savoir la différenciation, l'efficacité et l'efficience.

2.5.4. 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 satisfaction des clients, de l'ensemble des entreprises échantillonnées, qui auront tendance à impacter la performance logistique des entreprises désignées. Ainsi, nous allons calculer la fréquence des catégories des thèmes et les sous-thèmes pour l'ensemble de l'échantillon afin d'aboutir à une grille d'analyse des résultats. Cette grille nous permet d'évaluer le poids des différentes catégories, ou les sous-catégories, sur l'ensemble de l'enquête. Dans un deuxième temps, nous allons vérifier les apports de la satisfaction des clients pour la performance du PSL dans le contexte de cet échantillon.

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	Absolues (sous-répondants)	NB de répondants	Frq. relative		Frq. cumulée	
																			Relative (sous-thème)	Relative thème	Poids	
1.satisfaction clients	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui						
1.1. Délai	5	8	11	6	6	8	6	11	1	6	4	10	5	1	4	4	96	16	31%	75,56%	16/16= 100%	
1.2. Qualité	2	2	7	5	6	6	2	7	5	3	6	4	4	2	1	4	66	16	21%		16/16= 100%	
1.3. Prix	2	2	11	3	6	8	1	11	6	0	8	6	0	4	3	2	73	14	23%		14/16= 87,5%	
2. Performance logistique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui						16/16= 100%
2.1. Différenciation	1	1	4	1	2	4	2	4	2	1	0	1	1	0	4	2	30	14	10%	24,44%	14/16=87,5%	
2.2. Efficience	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	1	1	2	2	14	9	5%		9/16= 56,25%	
2.3. Efficacité	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	3	2	3	2	0	1	32	15	10%		15/16=93,75%	
Totaux	12	15	35	17	21	28	16	35	17	14	23	25	14	10	14	15	311		100%	100%		

Source : Développé dans le cadre de cette étude

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.

3. Discussion des résultats

3.1. La satisfaction clients, performance logistique et le rôle modérateur de la communication clients

La satisfaction clients 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 de s'engager pour le long terme avec nous » (PSL1). En conséquence, lorsque la confiance est établie et que l'engagement des clients est soutenu sur le long terme, les prestataires de services logistiques parviennent à réaliser leur objectif, qui se traduit par une performance globale du service logistique. Cela corrobore les propos d'un autre interviewé qui affirme que « lorsque les clients nous font confiance et 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 par la satisfaction 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 clients et d'instauration de la confiance solide chez les clients. Ce qui est confirmé par un répondant : « La performance logistique est mesurée par le degré de satisfaction client et par le degré de la réalisation des objectifs de chaque service » PSL15.

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

Les sous-basements théoriques qui corroborent les enseignements tirés des propos des répondants permettent de relever les apports de la satisfaction clients sur la performance logistique. Dans cette perspective, nous pouvons dire que la satisfaction 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

« c'est le fait qu'il y ait 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 un autre répondant qui nous a affirmé qu'« il faut de l'information pour qu'elle contribue à notre performance »(PSL16).

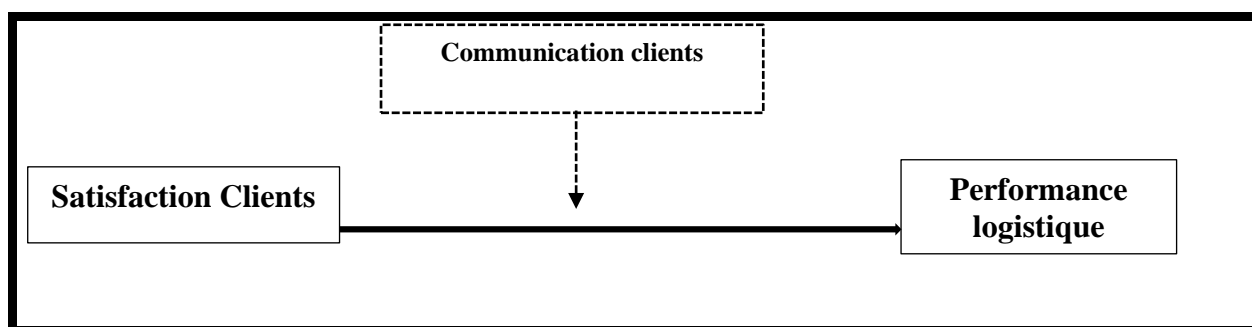
Le maintien de la communication avec les clients est ainsi déterminant pour assurer une performance globale répondant à toutes les attentes. Cette communication garantit même la durabilité de la relation selon la perception du dirigeant du PSL15 qui voit que « *Maintenir une communication avec le customer 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 satisfaction clients et la performance logistique.

Notre analyse met en évidence l'existence d'une relation bidirectionnelle entre la satisfaction des clients et la performance logistique des PSL marocains. La communication avec les clients joue un rôle essentiel dans le maintien de cette relation. En conséquence, sur la base de cette discussion, nous formulerons la proposition suivante :

P : Il y a une relation significative et positive entre la satisfaction clients et la performance logistique, la communication clients à un rôle modérateur dans cette relation.

En guise de conclusion et de conjugaison de notre proposition, nous avançons le modèle conceptuel suivant :

Figure N ° 11 : Modèle Conceptuel



Source : Développé dans le cadre de cette étude

Conclusion

Notre étude explore l'impact de la satisfaction client sur la performance logistique des prestataires de services logistiques (PSL) marocains. En adoptant une méthodologie qualitative, un échantillon de 16 PSL a été étudié à travers des entretiens semi-directifs. Les résultats indiquent que la satisfaction client influence directement la performance logistique des PSL. Par ailleurs, la communication avec les clients joue un rôle modérateur en renforçant cette

relation, mettant en évidence l'importance pour les PSL de garantir une interaction continue avec les clients afin d'améliorer leurs performances logistiques.

Les principaux apports de cette recherche résident dans plusieurs aspects clés : tout d'abord, elle met en lumière le lien indéniable entre la satisfaction des clients et l'efficacité des opérations logistiques, ce qui souligne la nécessité pour les PSL d'intégrer des stratégies centrées sur le client dans leurs processus. En outre, l'étude souligne l'importance de la communication avec les clients, qui apparaît comme un levier essentiel pour optimiser les performances logistiques. En offrant une perspective qualitative, cette recherche enrichit la compréhension des dynamiques relationnelles au sein de la chaîne logistique, offrant ainsi des pistes concrètes pour améliorer les pratiques actuelles.

Toutefois, cette recherche présente deux limites majeures. Premièrement la taille restreinte de l'échantillon aurait pu justifier une étude quantitative pour permettre une plus grande généralisation des résultats. Un échantillon plus large aurait permis d'obtenir des données plus représentatives et d'améliorer la validité externe de l'étude. Deuxièmement la subjectivité inhérente à la méthode qualitative constitue une autre limite, suggérant la nécessité de développer une méthodologie complémentaire. Certes les perceptions et les expériences individuelles des participants peuvent varier considérablement, ce qui pourrait influencer les résultats et leur interprétation. Cela souligne l'importance d'intégrer l'approche quantitative ou mixte dans des recherches futures pour trianguler les données et renforcer la robustesse des conclusions.

Enfin, des perspectives de recherche futures devraient explorer l'impact de la satisfaction client sur la performance logistique des PSL en s'appuyant sur des modèles théoriques adaptés à divers contextes. L'intégration de variables telles que la culture organisationnelle, la taille des PSL ou le type de services offerts pourrait également enrichir les résultats. Cette approche élargirait la portée et améliorerait l'objectivité des résultats obtenus, en permettant d'identifier des leviers d'action concrets et adaptés à chaque situation spécifique.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-Anderson et al.(1994).A theory of quality management underlying the Deming management method, *Academy of Management Review*, 19 (3), 472-509
- 2-Arend, Richard et Bromiley, Philip. (2009). Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone ?. *Strategic Organization*. 7. 10.1177/1476127008100132
- 3-Balachandran, K. R., & Radhakrishnan, S. (2005). Quality implications of warranties in a supply chain. *Management Science*, 51 (8), 1266–1277.

- 4-Bardi, E.J. and Tracey, M. (1991). Transportation outsourcing: a survey of US practices, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21 No. 3, pp. 15-21.
- 5-Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality, Free Press, New York, NY
- 6-Bowersox, et al, (2014). Gestao Logistica da Cadeia de Suprimentos, 4a ed., AMGH, Porto Alegre
- 7-Breja, S., K., Banwet, D., K., & Iyer, K., C. (2011). Quality strategy for transformation: A case study. The TQM Journal, 23 (1), 5–20
- 8-Caceres, et Paparoidamis (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. European Journal of Marketing,
- 9-carmignani, G. (2009). Supply chain and quality management: the definition of a standard to implement a process management system in a supply chain. Business Process Management Journal 15(3), 395 – 407.
- 10-Chee, Y., W., & Noorliza, K. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service provider: A resource-based view approach. International Journal of Production Economics,
- 11-CHRISTOPHER M.,(2010). Logistics and supply chain management. Harlow, FT Prentice Hall, 4e éd. 2010
- 12-Coltman, T.R., Devinney, T.M., and Keating B. (2011). Best–worst scaling approach to predict customer choice for 3PL services, Journal of Business Logistics, Vol. 32 no. 2, pp. 139-152.
- 13-Daugherty P J and Pittman P H.(1995). Utilization of time-based strategies: creating distribution/responsiveness, International Journal of Operations & Production Management, 15(2), 54-60
- 14-Dey, A., LaGuardia, P. and Srinivasan, M. (2011). Building sustainability in logistics operations: a research agenda, Management of Research Review, Vol. 34, No. 11, pp.1237–1259.
- 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-Frohlich, M.T., Westbrook, R., (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management* 19 (2), 185–200.
- 18-Fuller, J.B., O’Conor, J. and Rawlinson, R. (1993). Tailored logistics: the next advantage, *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 3, pp. 87-98
- 19-Giese et J.Cote (2000). Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, 2000 No. 1,
- 20-Gil Saura, I., Servera-Francés, D., Contri, G.B., and Blasco, M.F. (2010). Logistics service quality: a new way to loyalty, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 no. 5, pp. 650-68
- 21-GINGRAS, Pauline (1992). 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
- 22-Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* . Mill Valley, CA: Sociology Press
- 23-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.
- 24-Govindan, K., Khodaverdi, R., & Vafadarnikjoo, A. (2016). A grey DEMATEL approach to develop thirdparty logistics provider selection criteria. *Industrial Management & Data Systems*, 116(4), 690-722.
- 25-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.
- 26-Gunasekaran, A., Patel, C., et McGaughey, R.E. (2004). A framework for supply chain performance measurement.
- 27-Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, L’Harmattan
- 28-Huberman M.A., Miles, B. (1991). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 2ème édition, 2003
- 29-Jaiswal, A., K. (2008). Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. *Managing Service Quality* 18 (4), 405–416.
- 30-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).

- 31-Karia, N., Razak, R.C., (2007). Logistics assets that payoff competitive advantage. In: Soliman, K.S. (Ed.), *Information Management in the Networked Economy: Issues & Solutions*. International Business Information Management Association, New York, pp. 33–39.
- 32-Karunaratne, W., & Jayawardena, L. (2010). Assessment of customer satisfaction in a five star hotel-A case study
- 33-Kavaliausjeinė, Iet al. (2014). Consumer satisfaction with the quality of logistics services, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, pp. 330-340.
- 34-Knemeyer, A.M., Coris, T. and Murphy, P. (2003). Logistics outsourcing relationships: customer perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 77- 109.
- 35-Kotler (2000). *Administração de Marketing*, 10a edição
- 36-lai, (2004). Service capability and performance of logistics service providers, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 40, no. 5, pp. 385– 99.
- 37-Langley, C.J. Jr, van Dort, E., Ross, T., Topp, U., Allen, G.R. and Sykes, S.R. (2006). *Third-party Logistics: Results and Findings of the 11th Annual Study*, Georgia Institute of Technology
- 38-Liu, W., H., & Xie, D. (2013). Quality decision of the logistics service supply chain with service quality guarantee. *International Journal of Production Research*, 51 (5), 1618– 1634
- 39-Lu et Yang, (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators, *The Service Industries Journal*, vol. 30, no. 2, pp. 281–98.
- 40-Maltz, A.B. (1994). The relative importance of cost and quality in the outsourcing of warehousing, *Journal of Business Logistics*, Vol. 15 No. 2, pp. 45-62.
- 41-Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Marcelo Bronzo Ladeira,(2007). An Empirical Structural Analysis of Logistics Performance Construct , *EnANPAD*,
- 42-Mentzer, J. T., M. Soonhong and L. M. Bobbitt (2004). Toward a Unified Theory of Logistics. *International Journal of Physical*
- 43-Mentzer, J.T., Foggini, J.H., Golicic, S.L., (2000). Collaboration: the enablers, impediments and benefits. *Supply Chain Management Review* 4 (4), 52–58.
- 44-Morgan R E and Strong C A (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 3, pp. 163-176
- 45-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.
- 46-Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives*. Paris : Armand Collin

- 47-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.
- 48-Novaes,(2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*", 3^a ed., Elsevier, Rio de Janeiro
- 49-P. Baumard, C. Donada, J. Ibert, J.M. Xuereb. (2007). *La collecte de données et la gestion de leurs sources.. Thiétart R.A. Méthodes de recherche en management"*, Dunod - 3^{ème} édition, pp.228- 262.
- 50-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.
- 51-Panayides (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for Performance, *European Journal of Innovation Management*, 9(4): 466–483.
- 52-Panayides, (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36, 68–80.
- 53-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*
- 54-Rao, S., Goldsby, T.J., Griffis, S.E. and Iyengar, D. (2011). Electronic logistics service quality (e-LSQ): its impact on the customer's purchase satisfaction and retention, *Journal of Business Logistics*, Vol. 32 No. 2, pp. 167-179.
- 55-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
- 56-Sharma,et al. (1995). The customer satisfaction/logistics interfacel, *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No. 2, pp. 1-21.
- 57-Stank, T.P., Goldsby, T.J., Vickery, S.K. and Savitskie, K. (2003). Logistics service performance: estimating its influence on market share, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 27-46
- 58-Stank, Theodore P, Keller, Scott B, Daugherty, Patricia J (2001). Supply chain collaboration and logistical service performancell, *Journal of Business Logistics*
- 59-Thai, VV (2013). Logistics service quality: conceptual model and empirical evidence, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 16, no. 2, pp.

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-Yang, et al. (2009). 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

62-Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 2, 254–282.