

Les pratiques d'externalisation dans le secteur public marocain: une approche intégrée de la décision et de la gestion

Outsourcing practices in the moroccan public sector: an integrated decision-making and management approach

Sanaa MARHOUI

Enseignante chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Cadi Ayyad

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et d'Étude en Management et Droit de l'entreprise

Maroc

marhoui.sanaa@gmail.com

Abdelmajid IBENRISSOUL

Enseignant chercheur

ENCG Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Recherche en Ingénierie Scientifique des Organisations

Maroc

a-ibenrissoul@hotmail.fr

Sidi Mohamed RIGAR

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Cadi Ayyad

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et d'Étude en Management et Droit de l'entreprise

Maroc

mrigar@gmail.com

Date de soumission : 14/07/2022

Date d'acceptation : 20/08/2022

Pour citer cet article :

MARHOUI S. & al. (2022), « Les pratiques d'externalisation dans les offices publics marocains à activité marchande », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp: 834 - 864

Résumé

Ce travail porte sur l'étude du processus d'externalisation dans les offices marocains en soulevant et analysant les facteurs qui l'influencent. Tout d'abord, nous élaborons notre cadre conceptuel traitant les fondements de l'externalisation selon la logique publique. Ensuite, nous présentons l'étude empirique pour répondre à notre objectif. Après une étude de contextualisation, nous exposons les résultats d'une étude de cas multiples, effectués auprès de cinq offices à activité marchande.

Trois niveaux de résultats soulevés. Au niveau des pratiques d'externalisation, notre étude repère une externalisation « classique » et une externalisation « stratégique » visant trois finalités (conformité institutionnelle, efficacité économique et efficience organisationnelle). Au niveau de la décision, ce travail relève des facteurs endogènes (contraintes de coût, contraintes de ressources, contraintes de flexibilité, stratégie organisationnelle et culture organisationnelle) et des facteurs exogènes d'ordre institutionnel (pressions réglementaires et pressions financières) comme déterminants de la décision d'externalisation. Au niveau de la gestion de l'externalisation, ce travail met en évidence des facteurs endogènes (différentiel de ressources, besoin de flexibilité, proximité du cœur de métier et coût et complexité du contrôle) et d'autres exogènes (pressions de l'environnement institutionnel, substituabilité des prestataires) comme déterminants des modalités de gestion (gestion par le contrôle, gestion par la relation).

Mots clés : externalisation ; nouveau management public ; processus décisionnel ; modalités de gestion ; recherche qualitative.

Abstract

This work focuses on the study of the process of outsourcing in Moroccan offices by raising and analyzing the factors that influence it. First, we develop our conceptual framework dealing with the foundations of outsourcing according to public logic. Then, we present the empirical study to meet our objective. After a contextualization study, we present the results of a multiple case study, carried out with five commercial offices.

Three levels of results raised. In terms of outsourcing practices, our study highlights the implementation of « classic » outsourcing and « strategic » outsourcing aimed at achieving three goals (institutional legitimacy, economic efficiency and organizational efficiency) pursued by the offices studied, being in harmony with the pillars of public logic. Then, at the level of the decision-making phase of outsourcing, this work highlights endogenous factors (cost constraints, resource constraints, flexibility constraints, organizational strategy and organizational culture) and exogenous institutional factors (pressures regulatory and financial pressures) as determinants of the outsourcing decision-making process. Finally, at the level of the outsourcing management phase, this work highlights endogenous factors (resource differential, need for flexibility, proximity to the core business and cost and complexity of control) and exogenous factors (pressure from the institutional environment, substitutability of service providers) as determinants of management methods (management through control, management through relationships) of outsourcing within the offices.

Keywords : outsourcing ; new public management ; decision-making ; management methods ; qualitative research.

Introduction

La pratique managériale de l'externalisation a initialement intéressée les entreprises du secteur privé qui sont principalement orientées vers les logiques d'optimisation de leurs performances. Par la suite, et vu que différents pays se sont lancés dans un vaste chantier de restructuration des organisations publiques, certaines méthodes de management, adoptées traditionnellement par le secteur privé, commencent à converger également vers les entreprises publiques, donnant naissance à un Nouveau Management Public (NMP), dont notamment la pratique de l'externalisation qui permet au secteur public de moderniser les méthodes de gestion au niveau de ses entités. Il s'agit, d'une nouvelle approche émanant du secteur privé, permettant au secteur public de surmonter ses principales défaillances et insuffisances, en termes de performance mais aussi de rendement (Lahjouji, 2018). En effet, la décision d'externalisation peut éventuellement engendrer certaines modifications organisationnelles et structurelles durables pour la firme qui l'entreprend (Elomari, 2020 ; 2021).

Ce processus de restructuration, qui a touché un certain nombre de pays dont essentiellement les pays de l'OCDE et d'autres pays en développement, a voulu intégrer la logique de marché dans le secteur public. À l'instar de ces pays, le Maroc a également entamé de nouveaux programmes visant à moderniser son secteur public et le rendre apte à relever l'ensemble des défis imposés par son environnement (Zouidi, 2013). Moderniser le secteur public, c'est en premier lieu le rendre plus efficace et performant et aussi le faire bénéficier d'une bonne gouvernance, dans l'objectif de doter tout pays d'entités publiques modernes capables d'accompagner le développement économique et sociétale (Mjidila, et al., 2017).

Par ailleurs, l'apparition de nouvelles notions dans le secteur public telles que la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance ou encore l'évaluation de la performance, donne lieu également à l'émergence d'un certain nombre de questionnements à propos du contexte public qui accompagne l'insertion de ces nouvelles méthodes de management. En effet, les principaux axes des réformes ont porté sur l'amélioration de la performance de la sphère publique ; le recentrage sur l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens ; et l'amélioration de la transparence vis à vis du parlement et des citoyens. A son tour, le gouvernement marocain s'est engagé dans une réforme publique qui envisage « bâtir un secteur efficace, resserré sur ses missions essentielles, doté des ressources répondant à ses besoins réels, à l'écoute constante de son environnement ; offrir un service public de qualité et au moindre coût » (Zouidi, 2013). Au Maroc, l'externalisation dans le secteur public vise, comme dans le secteur privé, à confier une activité ou un service à un prestataire extérieur spécialiste dans son domaine. Dès lors, de

nombreux établissements publics marocains, en particulier les offices, de par leurs missions, ont commencé à se libérer de quelques activités en les confiant à des prestataires externes spécialisés afin de rester compétitifs et réaliser les performances escomptées.

A cet égard, nous formulons notre principale question de recherche comme suit : **Dans quelle mesure les spécificités contextuelles, organisationnelles et relationnelles influencent-elles le processus d'externalisation dans les offices marocains ?**

L'objectif de notre étude n'est pas seulement de décrire les pratiques d'externalisation présentes dans les offices marocains à activité marchande, mais s'intéresse plutôt à comprendre le contexte dans lequel ces organismes publics décident de leur mode de gestion. Nous visons à relever et analyser les facteurs qui influencent le processus d'externalisation, de la décision et de la gestion. Nous cherchons à **identifier et comprendre, à travers une démarche qualitative et un corpus théorique et conceptuel soigneusement sélectionné, l'ensemble des facteurs organisationnels et extra-organisationnels capables d'influencer la décision d'externalisation ainsi que ses modalités de gestion dans les offices marocains.** L'intérêt porté à ce contexte assez particulier est justifié par le rôle fondamental qui lui est attribué dans l'économie marocaine.

Dans ce travail, nous présentons tout d'abord dans le premier point, une analyse théorique sur l'externalisation au sein du secteur public (1). Ensuite, dans le deuxième point, nous relevons les déterminants des pratiques d'externalisation au sein des entreprises publiques marocaines au travers d'une étude de contextualisation que nous avons menée (2). Enfin, dans le troisième point, nous décrivons l'étude empirique (3) via la présentation des cas objets de notre étude ; la justification de notre choix méthodologique ; et finalement la discussion des résultats obtenus.

1. L'externalisation au sein du secteur public : cadrage théorique et conceptuel

Le concept de l'externalisation est né tout d'abord aux Etats-Unis dans les années soixante, sous le terme d'« outsourcing », désignant en anglais « outside - ressource - using » voulant dire « utilisation des ressources externes », pour apparaître par la suite en France, à la fin des années quatre-vingt, sous l'appellation « externalisation » qui est un « terme bien français pour désigner ce que l'on fait faire à d'autres » (Francastel, 2001). L'externalisation est définie comme « le fait de confier ou d'acheter une activité, un bien ou un service et son management, préalablement réalisé(e)s en interne et qui concernent des fonctions encore indispensables à la chaîne de création de valeur, à un prestataire ou à un fournisseur extérieur plutôt que de les réaliser en interne, pour une meilleure performance » (Barthélemy, 1999 ; Chanson, 2003 et Ivanaj & Masson-Franzil, 2005). Plus précisément, « les recherches relatives à l'externalisation

sont le plus souvent consacrées aux activités ayant un caractère stratégique (informatique, ressources humaines, achat, logistique, etc.) plutôt qu'aux activités périphériques (restauration, nettoyage, gardiennage), ce premier type de décision requérant une réflexion plus approfondie en amont » (De La Villarmois, et al., 2010).

En effet, l'externalisation des fonctions support est couramment pratiquée depuis plusieurs années, tandis que les activités intégrant directement la chaîne de valeur demeurent un phénomène récent. Elle prend donc une nouvelle tendance en faisant émerger une notion très importante, celle du cœur de métier. Deux types d'externalisation donc sont à distinguer : « externalisation classique » et « externalisation stratégique ». L'externalisation classique touche essentiellement aux activités périphériques et loin du cœur de métier, tandis que l'externalisation stratégique concerne les activités de base qui sont proches du cœur de métier et à fort potentiel de création de valeur. Désormais, cette pratique a étendu son périmètre d'influence vers des fonctions à forte valeur ajoutée en affectant de nombreux secteurs d'activité et fonctions (Donada, et al., 2005). Par ailleurs, l'externalisation peut être « partielle » ou « totale » car les entreprises ne souhaitent pas toujours confier la totalité d'une activité à un prestataire externe vu les risques éventuels (Quélin, 2007).

1.1. Les approches organisationnelles de la décision et de la gestion de l'externalisation

L'externalisation a fait l'objet de plusieurs recherches, néanmoins il n'existe pas de théorie de l'externalisation en général. Dans ce point, nous tentons de présenter les apports des théories de l'organisation à cette pratique. Nous présentons dans un premier temps l'apport de certaines théories, les plus mobilisées dans la littérature pour éclairer la problématique de la décision d'externalisation, dont principalement la théorie des coûts de transaction, l'approche par les ressources et la théorie de la contingence. Par la suite, nous développons les apports d'une nouvelle approche explicative, à savoir celle du nouveau management public, qui reste peu exploitée. Dans un deuxième temps, au-delà de l'approche transactionnelle, nous dévoilons la théorie de l'échange relationnel qui aborde également les modalités de gestion de la relation. Nous essayons donc de comprendre comment différentes théories, qui ne sont pas a priori destinées à expliquer les facteurs déterminants de l'externalisation, peuvent apporter un éclairage sur ce phénomène. Il s'agit de :

1.1.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer le choix de l'externalisation à travers l'adoption du mode organisationnel le plus optimal à l'égard de la firme. Cette dernière peut opter pour une intégration verticale ou une désintégration, illustrée par une opération

d'externalisation. L'attribut de la spécificité des actifs est au centre de l'analyse par la théorie des coûts de transaction, auquel s'ajoutent trois autres attributs afin de compléter la décision : fréquence des transactions, complexité des transactions, et facilité d'évaluation du prestataire. Le raisonnement de cette théorie recommande l'option de la désintégration verticale lorsque les transactions portent sur des actifs peu spécifiques ; l'incertitude est faible ; la fréquence des échanges est faible ; et la performance du prestataire est facile à évaluer. Les coûts de transaction servent d'indicateurs à la décision d'externalisation. Lorsqu'ils sont faibles, il est plutôt recommandé d'externaliser une activité, mais quand ils sont élevés, la réalisation de l'activité à l'interne est préférable. Les facteurs essentiels influençant la formation des coûts de transaction sur le marché sont : la rationalité limitée et l'opportunisme (Williamson, 1979). L'opportunisme apparaît véritablement lorsque l'entreprise a affaire à un « petit nombre de fournisseurs potentiels » (Ghertman, 2003 ; Barthélemy, 2004 et Quélin, 1997).

Par ailleurs, cette théorie propose différents arrangements institutionnels pour gérer les transactions de manière efficiente en minimisant les coûts de transaction. Il faut donc rechercher le partenaire de l'échange, négocier puis contracter avec lui et enfin le contrôler via des dispositifs de surveillance. Trois formes d'organisation sont à distinguer : le marché, la hiérarchie ou la firme et enfin la forme hybride (Williamson, 1985). Dans la gouvernance par le marché, l'information est contenue dans le prix et le contrôle est réalisé via un contrat classique qui est supposé être détaillé. Le contrôle provient de la concurrence libre et parfaite. Dans la gouvernance hybride, le contrôle provient du contrat néoclassique qui fait intervenir un tiers pour surveiller l'exécution de la transaction et arbitrer les conflits. Dans ce sens, « l'approche transactionnelle propose un contrôle centré sur le contrat optimal et orienté vers la diminution de l'opportunisme et de l'incertitude » (Sartorius & Kirsten, 2005). Dans la gouvernance hiérarchique, le contrôle fait appel notamment à l'autorité et à un système de sanction/récompense inscrit dans le long terme.

1.1.2. La théorie des ressources

La théorie des ressources s'intéresse aux facteurs déclencheurs de l'externalisation et de la notion de cœur de métier de l'entreprise. La logique prônée par cette théorie offre un cadre théorique permettant à l'entreprise de se recentrer sur son « cœur de métier », et ce à travers la pratique de l'externalisation. Cette pratique consiste en un transfert d'activités non stratégiques de l'entreprise, à un prestataire externe, dans l'objectif de recentrer l'utilisation de ses ressources possédées en interne sur les compétences stratégiques. L'externalisation représente, en effet, un moyen d'accéder à des ressources et des compétences non disponibles en interne.

Les compétences stratégiques de la firme ne doivent pas être concernées par l'externalisation car les compétences clés sont censées être des activités qui offrent un avantage compétitif à long terme, elles doivent donc être impérativement protégées et contrôlées de façon rigoureuse (Quinn & Hilmer, 1994). Il est également indispensable de mettre l'accent sur les ressources et compétences formant le « cœur de métier », que l'entreprise doit absolument conserver en interne et les autres activités à externaliser. La forme de l'externalisation est donc fonction du niveau de performance. Si le niveau de performance de l'activité à externaliser est élevé par rapport au marché, il est conseillé d'externaliser par filialisation en créant une filiale externe spécialisée (Barthélemy, 2004).

1.1.3. La théorie de la contingence

L'approche contingente a très peu été utilisée dans l'explication du phénomène de l'externalisation. Tout de même, la théorie de la contingence fournit un certain cadre d'analyse dans le recours à cette pratique (Tondeur, et al., 2003). L'organisation se voit, désormais, conçue comme un système ouvert développant des outils, méthodes et principes de fonctionnement en accord avec son contexte (Friedberg, 1996). Généralement, les déterminants les plus courants sont : la taille, le système technique, l'environnement, l'instabilité et l'incertitude. Cette théorie stipule que la structure de l'entreprise se décide en fonction des éléments caractérisant l'environnement. Deux éléments principaux qui permettent l'explication du recours à l'externalisation (Tondeur, et al., 2003). En premier lieu, l'externalisation peut être dictée par des facteurs liés au contexte tels que la taille de l'entreprise, la stratégie, la technologie, l'âge, etc. ; en deuxième lieu, l'externalisation est recommandée dans un contexte marqué par une grande incertitude externe. En effet, cette pratique se retrouve fortement motivée par le degré d'instabilité de l'environnement.

1.1.4. La théorie du nouveau management public

A l'image du management privé, le Nouveau Management Public s'intéresse à la manière dont les missions sont accomplies et les stratégies sont déployées par rapport à la détermination des objectifs et des finalités. Il relève du niveau d'adaptation des bonnes pratiques et du référentiel de management privé à la spécificité du service public (Emery & Giaque, 2005). Les organisations publiques comme les organisations privées ont pour objectif de générer des produits et des services en optimisant les ressources nécessaires à leurs réalisations, mais les considérations politiques et juridiques spécifiques du secteur public exigent, contrairement au secteur privé, à la fois de la rationalité et de la légitimité (Laufer, 2008). La satisfaction des besoins d'efficacité et d'efficience appelle donc à de nouvelles pratiques de management des

activités publiques inspirées du management privé et affranchies des approches bureaucratiques (Hood, 1995). Ces nouvelles pratiques préconisent le recours à la décentralisation des responsabilités, à la polyvalence des compétences et à la délocalisation des ressources ainsi que l'adoption d'un cadre de normalisation des activités publiques pour les orienter vers les finalités plutôt que les procédures. De ce fait, des contrats de performance sont mis en place pour clarifier les rôles et engagements ainsi favoriser une autonomie responsable à tous les niveaux de l'organisation publique. En outre, ces nouvelles pratiques managériales mettent aussi en valeur la transparence, l'ouverture et l'imputabilité des acteurs dans les processus de gestion des activités publiques (Mercier, 2002).

Afin de proposer un cadre d'analyse de la gestion de l'externalisation dans les établissements publics, nous avons également mobilisé l'approche relationnelle pour soulever les modalités de gestion.

1.1.5. La théorie de l'échange relationnel

La théorie de l'échange relationnel suppose que la structure de gouvernance inter-organisationnelle représente un continuum entre deux extrêmes : le marché et la hiérarchie. Le contrôle dans cette approche est décrit comme se développant parallèlement à la relation. Les normes relationnelles et la confiance sont alors présentées comme des formes de contrôle informel qui peuvent renforcer le contrôle formel (Poissonnier, 2011). L'étude des relations de contrôle entre un client et ses fournisseurs ne pourrait dépendre uniquement du contrat mais nécessite surtout la mise en exergue d'un processus relationnel. L'approche de l'échange relationnel met donc l'accent sur les aspects comportementaux et processuels de la relation. Elle utilise la relation comme attribut de la structure de gouvernance (Kim & Chung, 2003). En effet, les mécanismes étudiés dans cette approche sont plus sociaux qu'économiques, plus informels que formels. Les mécanismes de contrôle informel remplacent progressivement ceux de contrôle formel (Ring & Van de Ven, 1994). Dans ce contexte, les normes relationnelles prennent le dessus et la confiance devient un élément clé du contrôle.

1.2. La pratique de l'externalisation dans le secteur public

La logique de la gestion publique propose un nouveau style de management capable de mettre la structure au service des stratégies des organisations publiques. D'ailleurs, plusieurs pays ont modifié sensiblement leurs modes de gestion des services publics en recourant à la collaboration et à la coordination, dont l'externalisation occupe tout particulièrement une place grandissante. Cette gestion consiste à faire l'aller-retour entre les ressources et les réalisations. Ainsi, les impératifs de gestion sont identiques dont l'objectif consiste à générer des produits et services

en évitant de consommer trop de ressources pour le faire. Le nouveau management public représente donc un profil compatible avec le référentiel du management privé qui s'articule autour de la décentralisation, l'autonomie responsable, les relations contractuelles, la méritocratie, le contrôle de l'efficacité et le pilotage de la performance. Nous tentons donc de présenter un petit aperçu sur la légitimité du recours aux pratiques d'externalisation en vue de s'accorder avec les principaux piliers qui caractérisent les fondements de base de la nouvelle gestion publique.

1.2.1. Le contexte de gestion publique et l'externalisation

La nouvelle logique publique est animée par l'objectif de réformer l'Etat, moderniser l'organisation publique et performer la gestion des services publics pour favoriser l'efficacité et l'efficacité de l'action publique. Ainsi, les organisations publiques se doivent aujourd'hui d'être efficaces, efficaces et économes en termes de respect des exigences étatiques (Gangloff, 2009). Elle insiste donc sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions « ex ante et ex post » (Pesqueux, 2006). Plus concrètement, elle se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action, à savoir :

- Logique de l'efficacité socio-économique : où les objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'Etat ;
- Logique de la qualité de service : où les objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur ;
- Logique de l'efficacité de gestion ou d'efficacité : où les objectifs énoncent, pour le contribuable, l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits ou l'activité obtenus des ressources consommées.

En profitant du retour d'expérience et des bonnes pratiques du modèle de management privé, le nouveau management public aide à la mise en place des systèmes d'améliorations et de modernisation des organisations publiques via des structures plus souples et un style de management plus efficace, plus responsabilisant et aussi plus stimulant pour les acteurs publics (Peters , 2010). Ainsi, la modernisation des services publics dépend également de l'ouverture des établissements publics sur les nouvelles méthodes de management et l'implantation des nouvelles technologies d'information et de communication (Barodi & Lalaoui, 2022). A cet effet, la réforme des modes de prise en charge du service public a connu une grande évolution, partant d'une structure bureaucratique mécaniste vers une nouvelle organisation marquée plutôt

par un mode de gouvernance orienté vers le marché. C'est dans ce sens que le Nouveau Management Public s'est penché sur la logique de marché dans l'objectif d'en tirer des facteurs clés de succès à l'égard des organisations et établissements publics. Cette nouvelle perception a permis d'influencer les pratiques organisationnelles et d'instaurer une nouvelle culture axée sur la performance au sein des entités publiques (Lapsley & Pallot, 2001). Suivant cette logique, la nouvelle gestion publique a donné lieu à la diffusion, au sein des établissements publics, d'une « culture managériale globalisée » permettant de générer une performance axée sur trois principaux piliers (Hood, 1995), à savoir :

- Pilier « Economie » : permettant de s'assurer que les dépenses allouées aux projets publics sont utilisées d'une manière rationnelle conformément aux orientations étatiques ;
- Pilier « Efficacité » : permettant de s'assurer que les objectifs assignés aux établissements publics sont réalisés ;
- Pilier « Efficience » : permettant de s'assurer que les établissements publics s'organisent de telle manière à satisfaire les besoins des citoyens au moindre coût économique tout en utilisant un minimum de ressources.

En revanche, le recours aux pratiques d'externalisation dans le contexte public permet l'atteinte des objectifs visés dans le cadre de cette nouvelle perception. Généralement, l'externalisation dans les établissements publics est motivée par trois grandes finalités qui se montrent souvent complémentaires, à savoir :

- La finalité de légitimité et conformité : l'externalisation est perçue comme un moyen d'atteindre une certaine légitimité en se conformant avec les exigences étatiques, en termes de lois et réglementations en vigueur. De nombreux travaux ont apporté des arguments institutionnels permettant une compréhension plus approfondie de la décision d'externalisation (Seunevel & Mignardot, 2008 ; Bourgeois & Martin, 2005). Cette pratique, au sein des établissements publics, vise à l'amélioration de la qualité des prestations offertes aux citoyens.
- La finalité de l'efficacité économique : l'externalisation est guidée par la minimisation des coûts (Thalig, 2009 ; Ghertman, 2006). La recherche de coûts réduits et l'amélioration de la maîtrise des dépenses motivent pleinement le recours des dirigeants des établissements publics à la mise en pratique de ce mode de gestion.
- La finalité de l'efficience organisationnelle : l'externalisation est motivée également par la recherche de l'efficience organisationnelle (Kaiser, 2006 ; Tondeur, et Villarmois,

2003). La recherche de plus de flexibilité et la réduction des effectifs présentent des préoccupations majeures qui interpellent en permanence les choix des dirigeants des établissements publics.

Le recours donc aux pratiques d'externalisation représente un moyen qui permet à l'entité publique d'atteindre les objectifs réclamés par l'État en fonction des nouvelles orientations publiques conduites.

1.2.2. L'externalisation dans les établissements du secteur public

Dans le contexte public, l'externalisation peut désigner de façon générale « le fait qu'une organisation publique fasse recours à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant réalisée en interne » (Teng, Cheon & Grover, 1995 ; Ecalle, 2016 ; Chagar, 2020 ; Sebti, 2010). La problématique de l'outsourcing s'apparente alors à celle du « make or buy » (Walker & Weber, 1984, Walker & Poppo, 1991). L'externalisation dans la sphère publique vise donc à « confier à des sociétés spécialisées des tâches exécutées jusque-là en interne, afin de permettre le recentrage des activités sur les missions, dites de « cœur de métier », spécifiques à l'organisme public concerné, et d'obtenir un service de qualité identique ou supérieure à un coût inférieur » (Rapport d'activité CMPE , 2009). Elle est considérée comme le moyen permettant de maîtriser les organisations publiques mais également de tirer profit de la valeur ajoutée des ressources externes ayant une grande expertise sur le marché. Généralement, la réussite d'une démarche d'externalisation se base sur le choix du partenaire externe, mais aussi sur le pilotage du contrat ainsi que la réversibilité de ce dernier.

L'externalisation se montre donc comme étant un choix stratégique qui implique une grande réflexion sur la décision de « faire ou faire-faire » et qui mène l'entreprise à réaliser un certain arbitrage entre ces deux modes d'organisation tout en analysant les objectifs recherchés et poursuivis par l'entreprise, surtout que le contexte concurrentiel se montre de plus en plus exigeant. Par ailleurs, après la prise de décision d'externalisation, la gestion de la relation avec le prestataire externe s'annonce fondamentale voire vitale pour assurer un bon suivi et répondre favorablement aux attentes prévues (Marhoui, 2020).

La logique de la gestion publique propose un nouveau style de management capable de mettre la structure au service des stratégies des organisations publiques. D'ailleurs, plusieurs pays ont modifié sensiblement leurs modes de gestion des services publics en recourant à la collaboration et à la coordination, dont l'externalisation occupe tout particulièrement une place grandissante. Cette gestion consiste à faire l'aller-retour entre les ressources et les réalisations. Ainsi, les impératifs de gestion sont identiques dont l'objectif consiste à générer des produits et services

en évitant de consommer trop de ressources pour le faire. Le nouveau management public représente donc un profil compatible avec le référentiel du management privé qui s'articule autour de la décentralisation, l'autonomie responsable, les relations contractuelles, la méritocratie, le contrôle de l'efficacité et le pilotage de la performance.

2. Les déterminants des pratiques d'externalisation dans les entreprises publiques marocaines

Dans ce point, nous allons essayer de relever l'ensemble des facteurs qui sont capables d'influencer le processus d'externalisation au niveau de la décision, mais également au niveau de la gestion de la relation, au sein des entreprises publiques marocaines.

2.1. Les facteurs d'influence sur la décision d'externalisation dans les établissements publics

2.1.1. Les facteurs issus de l'environnement interne

Cinq principaux facteurs issus du contexte interne ont été relevés, qui sont capables d'influencer le choix stratégique de l'externalisation ainsi que sa mise en place dans un contexte public :

➤ Les contraintes de coût

Le coût est un facteur explicatif majeur du choix de l'externalisation. A partir d'un questionnement sur les raisons de l'existence des firmes, « la théorie des coûts de transaction met en avant l'importance de ces coûts qui sont au centre de la problématique de l'intégration verticale ou du make or buy » (Williamson, 1992). Toute organisation doit évaluer s'il est préférable pour elle de produire ou d'acheter les éléments dont elle a besoin pour sa production. Cette alternative s'apparente au choix d'une forme de gouvernance pour une transaction entre soit la hiérarchie, soit le marché. En effet, cet arbitrage est influencé par un ensemble de paramètres dont le degré de spécificité des actifs ; la fréquence des transactions ; et l'opportunité possible du prestataire. L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires (Stigler, 1951 ; Walker & Weber, 1984 ; Williamson, 1985).

➤ Les contraintes de ressources

L'approche ressource appréhende l'organisation comme un portefeuille de ressources. Cette approche part du postulat qu'une entreprise ne possède pas nécessairement toutes les ressources et les compétences dont elle a besoin pour assurer sa pérennité. Pour surmonter ce manque, trois scénarios se présentent alors à elle, « développer ces ressources et compétences en interne (croissance organique) ; racheter une entreprise qui dispose de ces ressources et compétences (croissance externe) ; ou recourir à l'externalisation » (Barthélémy & Donada, 2007). Les

organisations cherchent donc à concentrer leurs efforts sur les compétences-clés qui leur permettent de créer un avantage concurrentiel soutenable. Pour toute fonction qui ne fait pas intervenir une de ces compétences-clés, elles doivent avoir recours à un prestataire au travers d'une externalisation (Quinn & Hilmer, 1999).

➤ **Les contraintes de flexibilité**

L'approche « flexibilité » désigne que suite à une forte incertitude technique ; à un risque d'obsolescence rapide des actifs ; et à un besoin d'investissements importants, les organisations ont tendance à favoriser le transfert des risques sur des tiers externes (Balakrishnan & Wernerfelt, 1986). Tenant compte de l'environnement qui est devenu de plus en plus hostile et des contextes difficilement prévisibles et marqués par des mutations rapides et fréquentes, les organisations estiment que la flexibilité est le moyen de s'y adapter rapidement et à faibles coûts tout en assurant leur pérennité ainsi que l'évolution de leurs profits. La flexibilité ou souplesse présente donc la capacité de l'entreprise publique de s'adapter aux mutations de son contexte (Kaiser, 2006 ; Pauget, et al., 2012).

➤ **La stratégie organisationnelle**

La stratégie dans le contexte public est définie en tant que procédure formalisée ayant pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions. D'une manière plus générale, elle est définie en tant que système global ou modèle rationnel de pilotage encadrant aussi bien les phases de conception, de formulation de la stratégie que celles de mise en œuvre et aussi de contrôle (Favoreu, 2010).

➤ **La culture organisationnelle**

La mise en place de la nouvelle gestion publique dans les établissements publics a autorisé la transformation du leadership d'une personne axé essentiellement sur le résultat et la définition des rôles des acteurs vers un nouveau leadership ayant comme principal objectif la transformation des idées en vogue dans l'établissement public (Zaman & Rahaman, 2006). Il est donc à souligner que le style de leadership est un élément de la culture organisationnelle qui peut influencer les comportements des dirigeants et des managers, notamment dans leur prise de décision dans un contexte public (Azon, et al., 2012).

2.1.2. Les facteurs issus de l'environnement institutionnel des établissements publics

Deux principaux éléments qui peuvent influencer les pratiques de gestion au sein des établissements publics :

➤ **Les pressions institutionnelles**

Les dispositions légales et institutionnelles exercent des pressions sur les organisations en influençant leur structure et leur comportement. De ce fait, l'existence de telles contraintes oblige les entités à respecter un certain nombre d'exigences et se conformer aux normes, aux croyances et aux pratiques habituelles afin d'obtenir la légitimité sociale et maintenir la crédibilité avec les composantes externes. En insérant des règles institutionnelles dans leurs structures formelles, les organisations maximisent leur légitimité, augmentent leurs ressources et améliorent leur capacité de survie. Autrement dit, l'externalisation représenterait un moyen d'atteindre une certaine légitimité et permet de se conformer aux règles ou aux représentations symboliques de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (ThiNgoc, 2010).

➤ **Les pressions financières**

L'organisation est dépendante de son environnement notamment en termes de matière première, capital, équipement (Pfeffer & Salancik, 1978). L'environnement constitue donc une contrainte de poids pour l'action organisationnelle. Selon cette même logique, la dépendance offre à l'environnement externe le pouvoir d'imposer aux organisations des exigences en termes de structures, de processus organisationnel, de prix, de produits et de services concurrentiels. Dans la sphère publique, le souci étant moins celui de la détermination du prix et de produits, la dépendance s'impose surtout lorsque le gouvernement subventionne partiellement ou totalement une fonction, service ou produit d'un établissement public. « Les subventions peuvent influencer les processus organisationnels, les structures et même les stratégies » (TogodoAzon, et al., 2012).

2.2. Les facteurs d'influence sur la gestion de l'externalisation dans les établissements publics

2.2.1. Les facteurs issus de l'environnement interne

Quatre principaux facteurs issus du contexte interne ont été repérés et qui sont capables d'influencer le mode de gestion de l'externalisation dans un contexte public :

➤ **Le différentiel de ressources**

Deux cas de figure sont à distinguer généralement (Barhélemy & Donada, 2008). Dans le cas où le différentiel de ressources et de compétences apparaît relativement faible avec le prestataire, la gestion de la relation par le contrôle s'avère la plus adaptée. Dans ce premier cas de figure, si le nombre de prestataires potentiels est tout à fait suffisant sur le marché, le contrôle par le marché est le plus recommandé et la mise en concurrence permet de sélectionner la meilleure offre. Dans le cas contraire où le nombre des prestataires est limité, le contrôle

bureaucratique est mieux placé en se basant sur le respect des normes et procédures en vigueur. Dans le deuxième cas de figure où le différentiel de ressources et de compétences est fort, la gestion par le contrôle n'est plus adaptée puisque le contrôle par le marché ne permet pas de déterminer la meilleure offre et le contrôle bureaucratique n'est plus approprié non plus à ce genre de situation. A ce niveau, il est donc nécessaire de mieux exprimer les besoins et d'être en mesure d'évaluer objectivement les prestataires.

➤ **Le besoin de flexibilité**

Généralement, la mise en concurrence des prestataires dote l'entreprise d'un ensemble d'éléments nécessaires à la prise de décision. Dans le cas où le besoin de flexibilité est fort et que l'entreprise externalisatrice ne dépend d'aucun prestataire en particulier, la gestion de la relation par le contrôle bureaucratique s'annonce la plus adéquate à mobiliser. Dans le cas inverse où l'entreprise externalisatrice manifeste toujours un fort besoin de flexibilité mais tout en se retrouvant en situation de dépendance d'un certain nombre extrêmement réduit de prestataires sur le marché, la gestion par les normes relationnelles s'avère le mode de contrôle le plus adapté. A cet effet, lorsque le besoin de flexibilité est faible associé à une situation de non dépendance, le contrôle par le marché est bien adapté (Barthélemy & Donada, 2007).

➤ **La proximité du cœur de métier**

En effet, la proximité de l'activité externalisée du cœur de métier a une influence sur le mode de contrôle à mettre en place par l'organisation publique (Sebti, 2010). Pour les activités les plus proches du cœur de métier, les entreprises préfèrent privilégier une relation de long terme régie par le respect des normes relationnelles et entretenue par l'établissement d'une relation de confiance. A l'opposé, concernant des activités relativement éloignées du cœur de métier, la relation devient plutôt ponctuelle et nécessite un contrôle par le marché comme étant le mode le plus convenable à ce genre de situation.

➤ **Le coût et la complexité du contrôle**

Le coût du contrôle désigne « le coût financier, humain et en temps nécessaire au suivi de l'activité externalisée. Il s'agit de l'un des principaux coûts cachés pouvant réduire les retours financiers d'une externalisation » (Barthélémy, 2001). Lorsque le coût de ce contrôle se présente plus élevé, il est très préférable que le contrôle soit réalisé par le clan afin de gouverner au mieux la relation entre l'organisation externalisatrice et son prestataire externe.

2.2.2. Les facteurs issus de l'environnement externe

Deux principaux facteurs extra-organisationnels ont été détectés étant capables d'influencer les modalités de gestion de l'externalisation au sein des établissements du secteur public :

➤ **L'environnement institutionnel**

Les établissements publics évoluent dans l'environnement des administrations publiques et sont souvent managés par un raisonnement bureaucratique. Généralement, ces établissements ont tendance à mettre en place un style mécaniste dans la gestion de leurs externalisations (Sebti, 2010). Dans leur quête de légitimité, « les dirigeants des offices répondent aux pressions institutionnelles qu'ils subissent en adoptant un management partiellement bureaucratique, se conformant ainsi aux règles et aux normes en vigueur dans les administrations » (Powell & DiMaggio, 1983). Dans le contexte public marocain, « l'isomorphisme institutionnel serait donc une explication de l'omniprésence du contrôle bureaucratique dans les relations inter-organisationnelles qu'entretiennent ces offices » (Sebti, 2010).

➤ **La substituabilité des prestataires**

La substituabilité désigne « le nombre de prestataires en mesure de prendre en charge l'activité externalisée, traduisant la capacité qu'aura une organisation à changer de prestataire » (Barthélemy & Donada, 2007). Le caractère substituable des prestataires résulte doublement de la structure concurrentielle du marché mais également de la spécificité des actifs à mettre en œuvre dans la relation d'externalisation. Compte tenu de cela, « plus un marché est concurrentiel et plus la substituabilité des prestataires devrait être importante. En outre, plus la spécificité des actifs physiques ou humains est élevée moins il y aura de substituabilité sur le marché » (Sebti, 2010). Par ailleurs, cette spécificité des actifs représente l'un des facteurs de contingence du contrôle inter-organisationnel les plus mobilisés dans la littérature managériale (Dekker, 2004 ; Barthélemy & Donada, 2008).

2.3. Etude de contextualisation des déterminants dans les offices marocains à activité marchande

L'objectif de cette étude de contextualisation est de pouvoir intégrer les spécificités et composantes culturelles et sociales du contexte marocain, en fonction desquelles les pratiques de gestion ainsi que les modèles managériaux sont façonnés et adaptés. Nous avons pu détecter l'ensemble des déterminants endogènes et exogènes capables d'influencer la mise en place des pratiques d'externalisation dans un établissement du secteur public. Ces déterminants ont été soulevés dans un contexte occidental qui n'est pas forcément identique au contexte marocain. Dès lors, la prise en compte du contexte marocain est impérativement nécessaire afin de répondre à notre objectif.

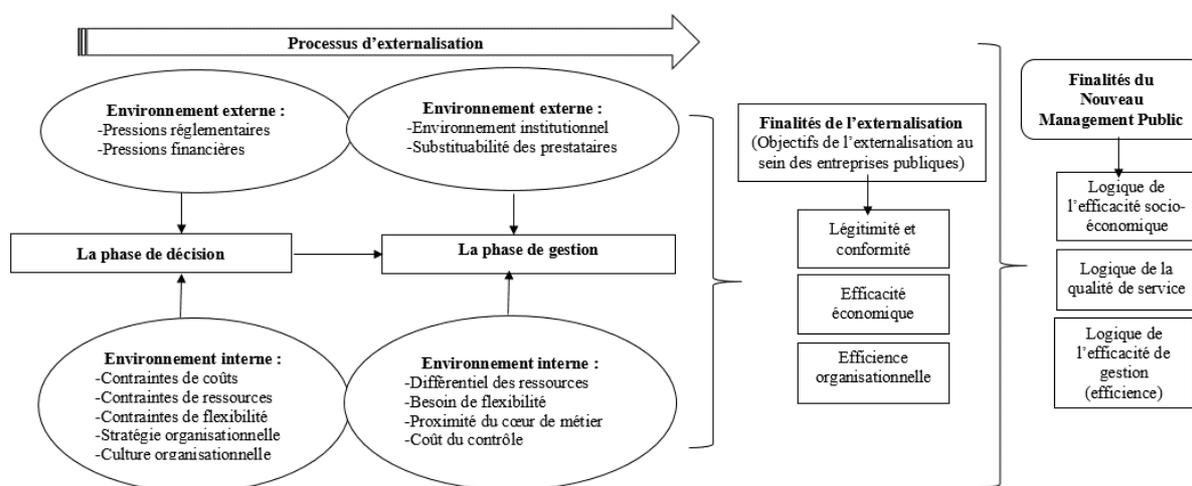
Nos entretiens semi-directifs ont été administrés auprès d'experts appartenant à différents domaines dont des professionnels mais aussi des institutionnels. Lors de ces entretiens, nous

avons également fait appel aux questions d'associations libres par rapport à la culture des dirigeants et managers des entreprises et établissements publics marocains. Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien assez détaillé, visant à apporter des clarifications quant à la perception de l'externalisation de manière générale, à savoir : décision, pratiques, motivations, périmètre, nature, risques, pilotage ainsi que son intérêt dans l'amélioration des performances, voire le maintien de la croissance des entreprises publiques. L'utilisation des entretiens semi-directifs, pour la collecte des données au niveau de l'étude de contextualisation, nous a permis de recueillir des informations complètes, détaillées et argumentées (Touchais, 1998). Nous avons également fait appel à une analyse documentaire sur la base de traitement d'un certain nombre de documents à caractère principalement institutionnel dont l'objectif est d'avoir des données assez précises et complètes, notamment par rapports aux aspects légal et réglementaire. Concernant la décision d'externalisation dans le contexte public marocain, les résultats de notre étude de contextualisation retiennent deux types de déterminants : institutionnels et organisationnels. A ce niveau, nous avons pu retenir deux facteurs déterminants issus du cadre institutionnel, à savoir : les pressions légales et les pressions financières. En outre, nous avons conclu que les contraintes organisationnelles découlent du cadre institutionnel dans lequel sont insérés les offices marocains à activité marchande. Nous avons retenu également que les facteurs organisationnels relevant de l'environnement interne des établissements publics marocains, sont capables d'influencer la prise de décision de l'externalisation. Il s'agit, en l'occurrence, de cinq facteurs organisationnels déterminants, à savoir : les contraintes de coût, les contraintes de ressources, les contraintes de flexibilité, la stratégie organisationnelle et la culture organisationnelle. Il est aussi très important de prendre en considération la nature des activités concernées par cette décision. Il peut s'agir des activités annexes (périphériques), ou des activités encore plus proches du métier de base. Le périmètre de l'externalisation est également fondamental dans cette démarche afin de décider, soit d'une externalisation totale (concernant l'ensemble de la fonction ou de l'activité en question) ; soit d'une externalisation partielle (par rapport uniquement à une partie de la fonction ou de l'activité concernée).

Concernant la gestion de l'externalisation, la contextualisation nous a permis de retenir deux types de déterminants : extra-organisationnels et organisationnels. Deux facteurs extra-organisationnels, issus de l'environnement externe des offices, ont été retenus, à savoir : l'environnement institutionnel et la substituabilité des prestataires. Aussi, nous avons conclu que les facteurs organisationnels sont capables d'influencer potentiellement la gestion de la relation inter-organisationnelle de l'externalisation dans les offices marocains à activité

marchande. Il s’agit, en fait, de quatre facteurs organisationnels déterminants relevant de l’environnement interne de ces organismes, à savoir : le différentiel de ressources, le besoin de flexibilité, la proximité du cœur de métier et le coût du contrôle ainsi que sa complexité. Ce cadre nous a donc permis d’expliquer l’influence des spécificités et composantes sociales et institutionnelles sur la mise en place des pratiques d’externalisation de la décision à la gestion, au sein des offices étudiés.

Après l’étude de contextualisation, notre modèle conceptuel se présente donc comme suit :



3. Les pratiques d’externalisation dans le secteur public marocain

A l’instar de la plupart des pays du monde, au Maroc l’esprit du Nouveau Management Public est d’interpeller de nouvelles notions comme l’efficacité, l’efficience, la pertinence. En d’autres termes, développer une culture de performance et d’évaluation dans le secteur public (Lahjouji, 2018). Toute une série de mesures, a donc été attribuée à la nouvelle gestion publique et mise en place au Maroc telles que l’introduction des mécanismes de marché dont entre autres l’externalisation, et la concurrence des services publics avec les entreprises privées. Récemment, la pratique de l’externalisation a concerné aussi bien les processus de soutien que les processus primaires. C’est ainsi que le développement du secteur des aéroports et des transports aérien et ferroviaire offrent des opportunités d’externalisation importantes en vue d’engendrer un volume important d’activités qui peuvent se prêter à l’externalisation pour les réaliser dans les meilleures conditions d’économie, d’efficacité et d’efficience (Chagar, 2020). Cette pratique ne cesse donc de s’accroître et prendre de l’ampleur, notamment avec le plan stratégique aéroportuaire de l’ONDA (Office National Des Aéroports) sur la période 2011-2016, et aussi par rapport au projet de TGV lancé par l’ONCF (Office National des Chemins de Fer) et autres projets de dédoublement des voies ferroviaires.

En vue d'approcher de prêt le processus d'externalisation dans le contexte public, une étude a été effectuée auprès de cinq établissements publics marocains.

3.1. Choix méthodologique

Nous avons choisi d'adopter une méthodologie qualitative puisque notre projet principal est de comprendre la réalité. Nous avons donc suivi une démarche qualitative dans la mesure où une première phase est exploratoire qualitative, visant l'analyse des interactions de manière globale ; et puis une deuxième phase qualitative basée sur l'étude de cas, ciblant interpréter l'influence des facteurs retenus sur le processus d'externalisation dans les entités publiques étudiées. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à l'étude du processus d'externalisation dans un contexte bien précis et nous ne cherchons pas à confirmer ou réfuter une théorie. Nos études de cas ont donc un aspect explicatif. A ce niveau, Yin (2009) préconise entre 4 à 6 cas. Notre terrain est la population des offices marocains à activité marchande. Ces offices sont au nombre de cinq. Nous avons opté pour l'étude de l'ensemble de ces entités, d'une part, pour se prémunir de la mortalité des cas, et d'autre part, compte tenu de la nature exploratoire de l'entreprise publique marocaine et de ses acteurs. Nous avons opté pour le maximum afin de se retrouver avec des données empiriques intéressantes et capables de répondre à notre objectif de recherche. Dans notre recueil d'informations, nous avons mobilisé deux sources dont l'entretien et l'analyse documentaire. L'analyse des sources documentaires intervient en second lieu afin d'enrichir les données primaires, déjà collectées grâce aux entretiens semi-directifs, par des données secondaires. En effet, nous avons mené, d'une part, des entretiens avec différents acteurs travaillant dans les offices étudiés. Ils occupent des fonctions variées et appartiennent à des niveaux hiérarchiques divers par rapport au processus d'externalisation, que ce soit au niveau de la prise de décision ou au niveau de la gestion, du suivi ou du pilotage. L'objectif de ces entretiens est de collecter des données nous permettant de constituer notre base de données primaires. D'autre part, nous avons procédé à l'analyse documentaire dans l'objectif de constituer une base de données secondaires. Le recueil de ces données a été fait via l'analyse des documents internes, des interviews presses des offices, et des sites internet.

Pour chacun de nos cas, nous avons élaboré deux types de guides d'entretiens. Le premier guide est destiné à un responsable des études stratégiques et/ou au responsable administratif et financier. L'objectif est d'avoir une idée sur les contraintes organisationnelles tout en visant l'évaluation de l'influence des facteurs institutionnels sur le processus d'externalisation. Alors que le deuxième est destiné aux acteurs occupant des postes attachés à différentes fonctions faisant l'objet d'une opération d'externalisation (cadre et/ou agent de maîtrise). L'objectif à ce

niveau est d'informer sur les pratiques en termes d'activités, des formes et aussi du périmètre de l'externalisation au sein de l'office.

Au total, nous avons mené 23 entretiens semi-directifs avec différents profils sélectionnés en fonction de leur (âge, statut, fonction, responsabilité, formation, ancienneté). La durée moyenne de ces entretiens est de 1h 50mn.

3.2. Présentation des cas

Notre étude a porté sur toute la population des offices marocains à activité marchande. Ces offices sont au nombre de cinq, à savoir : Office Chérifien des Phosphates (OCP), Office National des Chemins de Fer (ONCF), Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE), Office National des Aéroports (ONDA), et Office National des Pêches (ONP).

- L'OCP est l'une des grandes entreprises marocaines qui incarne les plus importants gisements des phosphates de la planète (les 3/4 des réserves mondiales). Le Royaume dispose ainsi d'une place particulière dans le commerce international des phosphates. Ce n'est qu'en 2008 que l'office a été transformé en une Société Anonyme (OCP SA) en devant l'un des principaux exportateurs de phosphate brut dans le monde. Il est le principal contributeur à l'Etat en termes de remontée des dividendes et maîtrise sa chaîne de création de valeur de l'industrie phosphatière. L'office poursuit son programme industriel en matière de valorisation du phosphate brut et continue d'améliorer ses capacités de production et de distribution. La quête de performance est fondamentale dans sa vision en vue de maintenir et améliorer son positionnement à l'égard de la concurrence à l'échelle mondiale.
- L'ONCF est le seul opérateur ferroviaire au Maroc exerçant son activité sous la tutelle du Ministère de l'Equipement, des Transports et de la Logistique. Quelques années après sa création, il s'est retrouvé face à la concurrence ardue et dérégulée exercée par le secteur routier. La situation financière de l'office se déclinait et son niveau de compétitivité régressait, notamment avec la lourdeur des procédures bureaucratiques de gestion développées en interne. Dans l'objectif de le soutenir dans sa politique de redressement, le gouvernement lui a accordé une aide financière lui permettant de faire face à son déficit. Dans cette démarche d'accompagnement, des contrats programmes ont été signés entre le gouvernement et l'office fixant les engagements des deux parties. Généralement les engagements de l'Etat sont d'ordre financier (dotations en capital et garantie des crédits) et de soutien à la stratégie ferroviaire ; ceux de l'office portent sur le management de l'entreprise, les objectifs quantitatifs et qualitatifs du trafic fret et

voyageurs et sur la réalisation des investissements programmés. Plusieurs années maintenant après la promulgation de la loi relative à la transformation de l'ONCF en SMCF (société marocaine du chemin de fer - société anonyme) dont le capital sera entièrement détenu par l'Etat, elle n'est toujours pas entrée en vigueur pour des raisons de problèmes fiscaux qui seraient engendrés par cette mutation. En effet, l'office s'est inscrit dans un processus de changement structurel dont les fruits ont pu être récoltés depuis l'année 2015 en enregistrant des résultats satisfaisants. Des réalisations colossales sont mises en place également en matière de modernisation de l'offre et de satisfaction de la clientèle.

- L'ONEE provient d'une fusion qui a germé entre l'Office National de l'Electricité (ONE) et l'Office National d'Eau Potable (ONEP). L'ONEE apporte donc un éclairage fondamental sur les piliers de base de cette fusion entre l'ONE et l'ONEP à propos notamment des éléments déclencheurs, des finalités escomptées et également de la portée de cette orientation quant à la naissance d'une telle mégastructure publique. En mettant en place ce projet, l'Etat inspire, d'une part, dégager des gains d'efficience non envisageables en cas de séparation et d'autre part, avoir une seule entité publique pour la mise à niveau de grandes infrastructures afin de consolider les orientations stratégiques de l'Etat au niveau de ces deux secteurs énergétiques. Le contrat-programme 2014-2017, signé entre l'Etat et l'office est considéré comme étant un instrument contribuant au redressement progressif des équilibres financiers de ce dernier. Ainsi, les engagements pris par l'office portent sur la maîtrise de la demande d'électricité et d'eau potable, la réalisation du plan de développement et du programme d'investissement, l'amélioration des performances techniques et opérationnelles, les actions de concrétisation du regroupement et de mise en œuvre des synergies, l'amélioration de la gouvernance, l'externalisation de la Caisse Commune des Retraites (CCR), la restructuration de la distribution et l'amélioration de la situation financière.
- L'ONDA est spécialisé dans l'aménagement, l'exploitation et la gestion des infrastructures aéroportuaires du Royaume. Il exerce, outre son métier de base, la formation des techniciens des contrôleurs de l'aéronautique civile ainsi que du personnel de gestion et d'exploitation aéroportuaire. L'office compte donc parmi ses structures, l'Académie Internationale Mohammed VI de l'aviation civile, qui est un établissement d'enseignement supérieur ayant pour vocation de former des ingénieurs dans le domaine de l'aviation civile, des contrôleurs de la navigation aérienne et des électroniciens de la

sécurité aérienne. Une nouvelle organisation a été revue depuis 2014, mettant en place les changements structurels nécessaires à l'atteinte des objectifs ciblés. L'office vise à couvrir les grands chantiers (extension des plateformes aéroportuaires), la compétitivité logistique (fret et cargo) sur fond de sûreté de l'aviation, la mobilité et le transport durable fondés sur une stratégie marketing aéroportuaire.

- L'ONP est considéré comme un acteur incontournable au sein de la filière halieutique nationale en matière de promotion et de commercialisation des produits de la pêche. Ce secteur revêt une importance stratégique pour le développement économique et social du Royaume. Afin d'améliorer sa compétitivité, il a fallu une mise à niveau de l'ensemble des maillons de la filière. Pour ce faire, l'office s'est engagé dans une profonde réorganisation interne afin d'accompagner, de manière soutenue et efficace, la mise à niveau et la modernisation du secteur de la pêche. Dans le cadre du « Plan Directeur de Réorganisation Interne ONP », l'office ambitionne d'être une entreprise publique de référence, dédiée au développement et à l'accroissement de la compétitivité de la filière pêche, gérée selon les critères de rentabilité, de partenariat, de service public et de service client. Afin de réussir son processus de modernisation, l'office s'est engagé dans des projets de restructuration en déterminant d'abord les axes faisant l'objet de son plan d'action, à savoir : la valorisation et la gestion des ressources humaines, l'amélioration continue des relations sociales, la gestion financière et comptable, la valorisation des intérêts des clients et des fournisseurs, l'organisation des procédures et mécanismes de contrôle, la bonne gouvernance d'entreprise, l'engagement sociétal et la sauvegarde de l'environnement.

En effet, tous ces établissements se voient capables de répondre à l'objet de notre étude puisqu'ils développent tous des activités qui sont au cœur de différents secteurs stratégiques tels que (secteur du phosphate, secteur des transports ferroviaire et aérien, secteur de l'eau, secteur de l'électricité et secteur de la pêche). Ces entités sont également soumises au contrôle et suivi de l'Etat, mais à des degrés différents et sont aussi appelées à répondre aux exigences et recommandations étatiques, surtout en termes de performance et de rentabilité. Ces offices sont donc tenus en permanence de mettre en place des pratiques de gestion assez modernes et adaptées leur permettant l'atteinte de leurs finalités (économie, efficacité, efficience) prônées par le contexte général de gestion publique dans lequel ils s'y insèrent tous.

3.3. Présentation et discussion des résultats

L'externalisation est un nouveau mode organisationnel et de gestion qui consiste à confier tout ou partie d'une fonction ou d'une prestation de service à un acteur externe spécialisé pour une durée pluriannuelle, avec obligation de résultat. En fait, l'externalisation des services publics peut en réduire le coût si elle ne concerne pas le cœur de métier des établissements, si les besoins sont clairement exprimés et ne changent pas, si les entreprises candidates sont réellement mises en concurrence, or ces conditions se présentent parfois difficile de remplir (Ecalte, 2016). Par ailleurs, l'externalisation est un choix stratégique qui implique une grande réflexion sur la décision de « faire ou faire-faire », se traduisant réellement par une décision stratégique dont l'entreprise est amenée à prendre (Quelin, 1997). Ainsi, l'externalisation présente un aspect stratégique puisqu'en se concentrant sur son cœur de métier, l'entreprise cherche à accroître sa capacité à générer de la valeur (Barthet, 2010). En outre, les entreprises publiques, pourraient via l'externalisation répondre aux exigences de performance des organisations concernées et des attentes de développements des secteurs d'activités connexes (Chagar, 2020).

Dans la logique de la nouvelle gestion publique, les organismes publics sont désormais appelés à se moderniser et à se restructurer à travers, d'une part, l'adaptation du contrôle de la dépense publique à la réforme budgétaire axée sur les résultats, et d'autre part, via la poursuite d'une performance axée sur l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience de la dépense publique. Le recours à la mise en œuvre des pratiques d'externalisation permet aux établissements publics de poursuivre trois grandes finalités ou attentes qui ne sont pas exclusives les unes des autres, mais plutôt complémentaires (Marhoui, 2020), dont : la finalité de légitimité et de conformité ; la finalité de l'efficacité économique ; et la finalité de l'efficience organisationnelle.

Les résultats de notre étude se présentent successivement à trois niveaux. En premier lieu, nous avons relevé une architecture des pratiques d'externalisation qui existent au sein des offices marocains à activité marchande ; puis après avoir détecté l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes capables d'influencer le processus d'externalisation dans son intégralité au sein de ces entités publiques, nous avons établi en deuxième lieu le design du processus décisionnel ; et en troisième lieu le design des modalités de gestion de la relation d'externalisation. Dans les offices marocains à activité marchande, deux types de pratiques d'externalisation ont été détectés, permettant à l'office désigné la réalisation de ses attentes et objectifs. Les pratiques d'externalisation identifiées dans notre contexte se soumettent à celles relevées par Quélin (1997), Barthélémy & Donada (2008), Ecalte (2016) et Chagar (2020). Il s'agit, en effet, d'une externalisation « classique », concernant les activités périphériques qui sont souvent confiées

« totalement » à des prestataires externes, et d'une externalisation « stratégique », à propos des activités stratégiques mais non cœur de métier, qui sont confiées souvent à titre « partiel ».

L'étude qualitative nous a permis d'examiner l'atteinte des finalités soulignées à travers l'adoption de ces pratiques d'externalisation dans les offices marocains à activité marchande, suivant un ordre de priorité différent et en fonction de l'office en question. Notre objectif, à ce niveau-là, était de présenter empiriquement l'architecture et le design du processus d'externalisation dans les offices traités. En réalité, les choix stratégiques des offices étudiés ont tendance à se motiver via la poursuite de trois de finalités :

- La finalité de légitimité et de conformité : le recours aux pratiques d'externalisation au sein des offices objets de notre étude est perçu comme un moyen d'atteindre une certaine légitimité et transparence. C'est aussi un moyen de se conformer aux règles au sein de l'environnement institutionnel. L'adoption de cette démarche vise également l'amélioration de la qualité des prestations offertes aux citoyens-clients.
- La finalité de l'efficacité économique : la mise en œuvre des pratiques d'externalisation dans ces offices est guidée par la minimisation et la réduction des coûts. La recherche de coûts réduits et l'amélioration de la maîtrise des dépenses motivent pleinement le recours des dirigeants des établissements étudiés à la mise en pratique de ce mode de gestion.
- La finalité de l'efficience organisationnelle : l'adoption des pratiques d'externalisation est motivée également par la recherche d'accroître l'efficience organisationnelle et d'améliorer le degré de réactivité. La recherche de plus de flexibilité et la réduction des effectifs présentent des préoccupations majeures qui interpellent en permanence les choix des dirigeants dans les offices étudiés.

Pour répondre à l'objet de notre étude, une fois les pratiques d'externalisation existantes dans les offices marocains à activité marchande détectées et repérées, nous nous sommes penchés sur l'identification des facteurs pouvant influencer le design du processus de mise en place des pratiques d'externalisation, de la décision à la gestion, dans ces entités publiques. En se référant à de nombreux travaux s'intéressant à l'étude et à l'analyse du processus de prise de décision dans le recours à l'externalisation au sein des organisations privées et aussi publiques, nous avons pu soulever les facteurs issus du cadre organisationnel qui sont en mesure d'influencer le processus décisionnel de l'externalisation, à savoir : les contraintes de coût, les contraintes de ressources, les contraintes de flexibilité, la stratégie organisationnelle et enfin la culture organisationnelle. Le contexte de gestion publique dans lequel s'insèrent les offices marocains

à activité marchande nous a incité à prendre en considération les facteurs issus du cadre institutionnel, pouvant également influencer cette décision dans les organismes publics étudiés, à savoir : les pressions réglementaires et les pressions financières. Notre objectif, à ce niveau-là, était d'apprécier l'influence de chaque facteur sur la phase décisionnelle de l'externalisation. A travers l'étude de cette influence, nous avons pu présenter le design du processus décisionnel de l'externalisation dans les entités publiques étudiées. Selon une analyse intra-cas et une analyse inter-cas, que nous avons effectuées, nous avons pu parvenir aux résultats suivants :

Les facteurs organisationnels et les facteurs institutionnels influencent la phase décisionnelle du processus d'externalisation au sein des offices marocains à activité marchande. Nos résultats empiriques ont dévoilé l'existence d'une association entre les facteurs institutionnels, les facteurs organisationnels et les finalités et attentes poursuivies à travers le recours à l'externalisation au sein des établissements étudiés. En effet, ces offices décident d'externaliser certaines de leurs activités compte tenu des contraintes institutionnelles qu'ils subissent et de leurs poids également. Nous avons pu ressortir trois catégories :

- Une première catégorie (ONDA, ONP) où les pressions institutionnelles sont très pesantes, entraînant une stratégie organisationnelle focalisée sur des procédures formalisées et une culture organisationnelle avec un leadership axé sur le soutien des politiques publiques et une culture de performance. Cette première catégorie concerne notamment deux offices qui ont tendance à poursuivre les finalités de conformité, puis d'efficacité économique et enfin d'efficience organisationnelle.
- Une deuxième catégorie (ONEE, ONCF) où les pressions institutionnelles sont importantes, conduisant aussi à une stratégie organisationnelle focalisée sur des procédures formalisées et une culture organisationnelle avec un leadership axé sur le soutien des politiques publiques et une culture de performance. Cette seconde catégorie concerne deux offices qui poursuivent en effet les finalités d'efficacité économique, puis de conformité et enfin d'efficience organisationnelle.
- Enfin, une troisième catégorie (OCP) où les pressions institutionnelles sont modérées et légères, menant à une stratégie organisationnelle peu formalisée et une culture organisationnelle avec un leadership axé prioritairement sur le résultat et la maximisation des profits. Cette dernière catégorie concerne un seul office qui choisit de poursuivre les finalités d'efficience organisationnelle, puis d'efficacité économique et enfin de conformité institutionnelle.

Les contraintes de coûts, les contraintes de ressources et les contraintes de flexibilité sont généralement assez élevées dans tous les offices étudiés.

En se penchant sur les travaux qui s'intéressent à l'étude des modalités de gestion dans la relation d'externalisation au niveau des établissements privés et publics, nous avons pu soulever les facteurs organisationnels qui sont capables d'influencer les modes de gestion de l'externalisation, à savoir : différentiel de ressources, besoin de flexibilité, proximité du cœur de métier et coût du contrôle et sa complexité. Le contexte public dans lequel notre étude s'introduit nous a conduit à tenir compte des facteurs institutionnels et extra-organisationnels pouvant également influencer les modalités de gestion de l'externalisation dans les offices à activité marchande dont : les pressions de l'environnement institutionnel et la substituabilité des prestataires. Notre objectif, à ce niveau, était d'évaluer l'influence de chaque facteur sur la phase de gestion de l'externalisation au sein des offices marocains à activité marchande. Via l'étude de cette influence, nous avons pu illustrer le design des modalités de gestion de l'externalisation dans les établissements étudiés. À travers nos deux niveaux d'analyse intra-cas et inter-cas, que nous avons réalisés, nous avons pu aboutir aux résultats suivants :

Les facteurs organisationnels et les facteurs institutionnels et extra-organisationnels influencent la phase de gestion du processus d'externalisation dans les offices marocains à activité marchande. Notre étude a montré qu'en effet, ces offices gèrent leurs relations d'externalisation en tenant compte des pressions de l'environnement institutionnel qu'ils subissent et de leurs poids. L'influence de l'esprit bureaucratique de l'Etat est très remarquable dans le contexte de gestion publique. Pour confirmer leur quête de légitimité, les dirigeants des offices étudiés préfèrent mettre en place un management partiellement bureaucratique en vue de répondre aux pressions institutionnelles qu'ils subissent. En effet, plus les pressions institutionnelles sont importantes sur les offices, plus les dirigeants publics optent à se comporter selon un esprit bureaucratique plus affirmé, où la gestion de l'externalisation se fait par le contrôle bureaucratique des prestataires. Les offices tentent ainsi à adopter en partie ce style mécaniste afin de se conformer à la réglementation mise en vigueur dans le secteur public.

Le nombre de prestataires, au niveau des offices étudiés, sur le marché est fonction de la nature de l'activité concernée par l'externalisation. Pour les activités supports et certaines activités stratégiques (maintenance industrielle), le nombre de prestataires est plus important. Ces entités optent donc, en plus du contrôle bureaucratique, au contrôle par le marché. Pour les activités stratégiques, le nombre de prestataires est plus réduit. Les offices ne dépendent donc pas uniquement de la simple mise en concurrence des prestataires sur le marché, mais ils optent

pour des tendances dépassant la gestion par le contrôle ou par le marché, pour mettre en place une autre modalité de gestion axée sur les normes relationnelles et la confiance.

Nos résultats empiriques ont montré que les facteurs issus du cadre organisationnel sont très déterminants dans la gestion des pratiques d'externalisation mises en place dans les offices marocains à activité marchande. Lorsque le différentiel de ressources est faible, la gestion de l'externalisation par le contrôle est la plus adaptée. C'est le cas des activités périphériques et de certaines activités stratégiques (maintenance industrielle). Mais lorsque ce différentiel est fort, la gestion de l'externalisation par le contrôle au niveau des offices n'est plus appropriée, vu la difficulté de mettre en œuvre un contrôle bureaucratique. Cette situation concerne certaines activités relevant des systèmes d'information et des technologies de l'information où le différentiel de ressources est plus remarquable au niveau des offices. De ce fait, la gestion par le relationalisme et la confiance devient une nécessité.

Pour le besoin de flexibilité, concernant les activités périphériques externalisées, les offices optent pour le contrôle par le marché. En revanche, à propos des activités de maintenance industrielle externalisées, le besoin de flexibilité est fort et les offices préfèrent la gestion par le contrôle bureaucratique. Concernant les pratiques d'externalisation du système d'information et des technologies de l'information où le besoin de flexibilité est élevé, les offices se trouvent en situation de dépendance asymétrique qui se caractérise par un « petit nombre » de prestataires sur le marché et préfèrent donc, la gestion de l'externalisation par le relationalisme et la confiance.

Concernant la proximité du cœur de métier, pour les activités supports loin du cœur de métier, le contrôle de la relation par le marché est le mode de gestion mis en œuvre par les offices. Mais pour les activités proches des cœurs de métier (activités de maintenance et celles relevant des systèmes d'information et des technologies de l'information), les offices optent pour une gestion axée sur les normes relationnelles et la confiance.

Quant au coût et à la complexité du contrôle, lorsque ces derniers s'avèrent importants, les offices étudiés préfèrent aussi mettre en place une gestion axée sur les normes relationnelles et la confiance pour éviter éventuellement des coûts excessifs à supporter.

Conclusion

Cette étude a pour but général d'apporter une contribution à une meilleure compréhension du processus d'externalisation dans un contexte de gestion publique. Ainsi, nous avons tenté de repérer, analyser et expliquer les facteurs organisationnels et extra-organisationnels qui sont

capables d'influencer le processus d'externalisation, au niveau des deux phases, celle de la décision et aussi celle de la gestion de la relation, dans les offices marocains à activité marchande.

Afin de répondre à notre objectif, nous nous sommes référés à des travaux qui ont étudié l'insertion des nouvelles pratiques de gestion, telle que l'externalisation, dans les organisations publiques. Nous nous sommes inspirés des modèles de Pauget, et al. (2012) ; Sebti (2010) ; Khan & Ackers (2004) ; Tifrani (2012) ; Azon, et al. (2011) ; et Said El Messaoudi, et al., (2018). A cet effet, nous avons pu repérer un certain nombre de facteurs susceptibles d'influencer le recours à l'externalisation ainsi que le choix de ses modalités de gestion dans un contexte public.

Au sein des cas étudiés, nous avons pu soulever dans un premier lieu, deux types de pratiques d'externalisation existantes, dont l'externalisation « classique » et l'externalisation « stratégique », qui sont capables de mener ces établissements publics vers l'atteinte des objectifs et finalités ciblés dans le cadre de la logique publique, à laquelle adhère l'ensemble de ces entités. Il s'agit de la finalité de conformité institutionnelle, de la finalité d'efficacité économique et financière et de la finalité d'efficience organisationnelle (Hood, 1995). En effet, le recours à l'externalisation permet aux établissements étudiés de poursuivre trois grandes finalités qui ne sont pas exclusives les unes des autres, mais qui sont plutôt complémentaires, dont : la finalité de légitimité et de conformité (Seunevel & Mignardot, 2008) ; la finalité de l'efficacité économique (Thalig, 2009) ; et la finalité de l'efficience organisationnelle (Kaiser, 2006). Puis dans un deuxième lieu, nous avons détecté les modalités de gestion des pratiques d'externalisation permettant à ces entités publiques de gérer efficacement leurs relations d'externalisation avec les prestataires externes.

L'élaboration d'un cadre conceptuel intégré de la décision et de la gestion, rassemblant l'influence de nombreux facteurs organisationnels et extra-organisationnels sur tout le processus de mise en place des pratiques d'externalisation dans les offices marocains à activité marchande, apparaît comme étant l'un des principaux apports théoriques de notre recherche. Parmi les apports managériaux, cette étude permet aux dirigeants publics une lecture et une compréhension des enjeux liés aux pratiques d'externalisation dans leurs organisations à travers un cadre conceptuel étudié sur le terrain.

Le choix des pratiques d'externalisation dans les offices étudiés dépend des facteurs organisationnels (les contraintes de coût, les contraintes de ressources, les contraintes de

flexibilité, la stratégie organisationnelle et la culture organisationnelle) ; et des facteurs institutionnels (les pressions réglementaires et les pressions financières).

Par ailleurs, la gestion de la relation inter-organisationnelle de l'externalisation au sein des cas traités dépend des facteurs organisationnels (le différentiel de ressources, le besoin de flexibilité, la proximité du cœur de métier et le coût du contrôle) ; et des facteurs extra-organisationnels et institutionnels (l'environnement institutionnel et la substituabilité des prestataires). Ces facteurs sont en mesure d'influencer les modalités de gestion de la relation d'externalisation mise en place, en l'occurrence les modes de contrôle permettant le suivi de la relation entre ces organismes publics et leurs prestataires externes sur le marché. En effet, compte tenu de ces facteurs et pour gérer efficacement leurs relations d'externalisation, les entités publiques étudiées sont appelées à mettre en place un mode de gestion basée sur le contrôle (le contrôle bureaucratique, le contrôle par le marché) ; ou un mode de gestion basée sur la relation (la gestion par les normes relationnelles, la gestion par la confiance).

Au final, cette étude réalisée dans le contexte public marocain, présente certes un point de départ à la réflexion sur la problématique de la mise en place des pratiques d'externalisation, de la part des chercheurs en gestion mais également des professionnels et des gestionnaires, vu les nombreuses pistes de réflexion qu'elle dévoile. Nous prévoyons, entre autres, intégrer une méthodologie quantitative, par la suite, en vue d'évaluer l'intensité de chacune des relations détectées.

BIBLIOGRAPHIE

- Azon Togodo, A., et al. (2012). « Impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales Béninoise : une approche contingente ». Balakrishnan, S. & Wernerfelt, B. (1986). « Technical change, competition and vertical intergration ». *Strategic Management Journal*, vol.7, 1986, p. 347-359.
- Barodi, M. & Lalaoui, S. (2022). « Le management du changement : un levier de la réforme publique au Maroc », *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 3 : Numéro 2» pp:1 -18.
- Barthélemy, J. (1999). « L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », 8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Barthélemy, J. & Donada, C. (2007). « Décision et gestion de l'externalisation : une approche intégrée », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n°. 177, p. 101-111.
- Barthélemy, J. & Donada, C. (2008). « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°. 177, p. 97-99.
- Chagar, H. (2020). « L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 1, 4 (oct. 2020).
- De La Villarmois, et al. (2003). « L'externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs », p: 5.
- Donada, C. & Dostaler, I. (2005). « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, p. 89-104.
- Ecalte, F. (2016). « L'externalisation réduit-elle le coût des services publics ? ». *Les dépenses publiques*, FIPECO, 2016.
- Elomari, O. (2021). « Externalisation logistique au Maroc : Cas de la région Casablanca-Settat ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Hassan 1er de Settat, FEG, Maroc, 2021.
- Elomari, O. & Mahzoum, A. (2020). « Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol.3, n°4, 2020, p : 520-544.
- Francastel, J. C. (2001). « Externalisation de la maintenance : stratégies, méthodes et contrats ». Paris : Dunod : L'Usine nouvelle ; DL 2001.
- Ghertman, M. (2003). « L'approche fondée sur les coûts de transaction » dans « Les nouvelles approches de la gestion des organisations » de J-L Arrègle, E. Cauvin, M. Ghertman, B.Grand, P. Rousseau, *Economica*.
- Ghertman, M. (2006). « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction ». *Revue Française de gestion*, n°160, vol.1, p:191-213.
- Hood, C. (1995). « The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme ». *Accounting, Organizations and Society* 20 (1/2): 93-109.
- Kim, S. & Chung, Y-S. (2003). « Critical succes factors for is outsourcing implementation from an inter organizational relationship perspective ». *Journal of Computer Information Systems*, Summer, p: 81-89.
- Lahjouji, K. & El Menzhi, K. (2018). « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? ». *Laboratoire de recherche : Management des organisations*, Université Mohamed V – Rabat (Maroc).

- Marhoui, S. (2020). « Les pratiques d'externalisation dans les offices marocains à activité marchande : une approche intégrée de la décision et de la gestion ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad de Marrakech, FSJES, Maroc, 2020.
- Mercier, A. (2002). « La participation des élèves à l'enseignement ». Recherches en didactique des mathématiques. 17 (3), p: 279-310.
- Mjidila, B., El Wazani, Y. & Souaf, M. (2017). « Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines : Quelles Spécificités ? ». Equipe de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale (EMAPES), ENCG Agadir, Maroc.
- Quélin, B. (1997). « L'outsourcing, une approche par la théorie des coûts de transaction ». Réseaux, n084, p: 67-92.
- Quélin, B. (2007). « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique ». Revue Française de Gestion, Vol. 177, n° 3, p: 113-128.
- Quinn, J. B. (1999). « Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capacities ». Sloan Management Review, Vol.35, n°4, Summer, p: 9-21.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. (1994). « Strategic Outsourcing ». Sloan Management Review, Summer, p: 43-55.
- Said El Messaoudi, A. et al. (2018). « La contingence du contrôle de gestion : Cas des offices marocains à caractère industriel et commercial ». La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, N.1 (2018).
- Teng, J., Cheon, M. J., & Grover, V. (1995). « Decisions to outsource systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model », Decision Science, vol. 26, 75-103, Vollman, T. et M. Brazas (1993), «Downsizing», European Management Journal, vol. 11, n° 1, p: 18-2.
- ThiNgoc, V. H. et al. (2010). « L'externalisation de la fonction comptable : Une analyse processuelle de la décision et de la gestion ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE Lille.
- Tondeur, H. & De La Villarmois, O. (2003). « Organisation de la fonction comptable et financière : quelle forme de centralisation : centre de services partagés ou externalisation ? ». Comptabilité Contrôle Audit, tome 9, vol. 1, p: 1-31.
- Walker, G. & Weber, D. (1984). « A transaction cost approach to make-or-buy decision ». Administrative Science Quarterly, September, p: 137-391.
- Walker, G. & Poppo, L. (1991). «Profit centers, single-source suppliers and transaction costs». Administrative Science Quarterly, 36, p: 66-87.
- Williamson, O.E. (1979). « Transaction cost economics: the governance of contractual relations ». The journal of law and economics, n°22, vol 2, p: 233-262.
- Williamson, O.E. (1992). « Markets, hierarchies and the modern corporation: An unfolding perspective ». Journal of Economic Behavior and Organization, n°17, p: 335-352.
- Williamson, O.E. (1985). « The Economic Institutions of Capitalism », Free Press, New York.
- Yin, R. K. (2009). « Case study research: Design and methods », (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zouidi, L. (2013). « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public, cas du Maroc ». Thèse doctorale, Université du Québec, Montréal.