

L'externalisation dans l'hôtellerie marocaine : cœur de métier brisé ou manœuvre stratégique incontournable ? Une approche axée sur les risques perçus par les managers

TAGHZOUTI Abdellatif, PES , ENCG de Fès
LAREMEF, Route d'immouzer, B.P A81, 30000 FES, Maroc
Abdellatif.taghzouti@usmba.ac.ma

EL QOURI Abdelouahed, MCH, EST de Meknès
Km 5, Rue d'Agouray, N6, Meknes 50040, Maroc
elqouri_abdelouahed@yahoo.fr

Résumé :

Ce papier a pour objectif d'analyser, à la lumière de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des ressources, l'impact de quelques risques perçus sur l'attitude des managers envers la stratégie d'externalisation de certaines activités de la chaîne de valeur des établissements hôteliers marocains. L'analyse des données, collectées auprès de 79 hôtels et traitées à l'aide du logiciel SPSS en s'appuyant sur une régression linéaire, révèle que les risques associés aux problèmes juridiques, sociaux et de dépendance au prestataire poussent les managers à adopter une attitude favorable à l'externalisation dans l'hôtellerie marocaine. En revanche, le risque associé au coût élevé n'a montré aucun effet significatif sur leur perception de cette stratégie. Ces résultats, bien que mitigés, offrent des implications théoriques et managériales intéressantes. Enfin, les limites identifiées dans cette étude offrent des pistes intéressantes pour la recherche sur la stratégie d'externalisation.

Mots clés : externalisation, risque, perception, attitude, régression

Introduction générale

Alors que le secteur touristique continue de ressentir les effets de la crise, l'hôtellerie cherche à réduire ses coûts tout en améliorant la qualité de ses services. Ce contexte s'avère favorable à l'externalisation de certaines activités, une pratique de plus en plus adoptée par les entreprises hôtelières (Espino-Rodríguez, 2023). En effet, l'externalisation continue de gagner du terrain dans l'hôtellerie, s'étendant à de nouvelles prestations telles que l'entretien des espaces verts, les services en restauration, et même la maintenance des infrastructures, etc. C'est une tendance normale dans le secteur de service (Schütz, 2019). Bien avant, Quinn (1999) met en évidence que l'essor de l'externalisation s'est initialement concentré sur les activités de service.

Bien que le recours à l'externalisation ne soit pas une nouveauté (Schütz, 2019), la problématique de l'arbitrage entre ressources internes et externes reste centrale. Au fil du temps, de nombreuses activités historiquement intégrées aux entreprises ont été progressivement externalisées (Quélin, 2003 ; Barthélémy, 2007). Aujourd'hui, l'externalisation est devenue un outil de management largement répandu. Selon une enquête de Bain & Co menée auprès de 708 entreprises européennes et nord-américaines, l'externalisation figure au cinquième rang des outils de management les plus utilisés, avec 78 % des entreprises ayant eu recours à cette pratique pour s'adapter à l'évolution des modes managériales.

Au Maroc, l'adoption de l'externalisation dans le secteur hôtelier a connu une évolution marquante au cours de la dernière décennie (Taghzouti et Hanida, 2017). Ce phénomène ne se limite plus au secteur privé : le secteur public y a également recours. Selon une recherche doctorale réalisée par Hanida (2014), la majorité des responsables des établissements publics marocains perçoivent favorablement l'externalisation, qui a été adoptée de manière quasi généralisée.

Bien que l'externalisation se soit largement répandue et offrant des avantages importants, elle demeure un sujet controversé, notamment dans le secteur hôtelier, où elle comporte des risques

non négligeables (Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro, 2018 ; Zhang et al., 2018). Ainsi, il a été confirmé que les risques perçus de l'externalisation jouent un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie d'externalisation (Espino-Rodríguez et al., 2012, 2018). Toutefois, des études récentes ont souligné que les managers des hôtels, confrontés aux risques opérationnels de l'externalisation, jouent souvent un rôle limité dans la fabrication d'une telle stratégie (Elhoushy et al. 2020 ; Espino-Rodríguez, 2023). Espino-Rodríguez (2023) a noté que les stratégies d'externalisation sont fréquemment imposées à ces managers d'hôtels où les décisions sont prises au niveau de la direction générale ou des conseils d'administration. Cela peut engendrer des réticences de leur part en tant que responsables opérationnels, notamment lorsque les risques perçus sont jugés trop importants pour l'hôtel (Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro, 2018). Ce qui nous conduit à approfondir la compréhension de la perception¹ des managers face à ces risques et à analyser l'influence de cette perception sur leur attitude vis-à-vis de la décision d'externaliser. Cette problématique constituera le principal axe d'analyse de ce papier.

1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

L'organisation des entreprises doit de plus en plus être envisagée comme une variable à ajuster en fonction des évolutions de l'environnement (Kalika, 1995). Dans ce contexte de mutation constante, l'adaptation des entreprises nécessite une réorganisation de leurs activités (Mintzberg, 1998). Cette réorganisation impose un choix : tenter de gérer l'ensemble des activités en interne ou en externaliser certaines en collaborant avec d'autres entreprises. Ainsi, le choix entre réaliser une activité en interne ou la confier à un prestataire externe repose sur deux logiques distinctes mais complémentaires. D'une part, les entreprises peuvent chercher à

¹Faisant suite aux recommandations des évaluateurs, que nous remercions grandement, nous distinguons la perception de l'attitude. La perception désigne la manière dont le manager reçoit, interprète et comprend une information ou une situation à travers ses sens et son expérience cognitive (Taghzouti, 2010). En revanche, l'attitude est comment le manager se positionne cognitivement face à cette situation ou sur la base de cette information.

répondre aux attentes de leurs clients en fonction de leur capacité à gérer des volumes ou des spécificités particulières. D'autre part, elles peuvent choisir de se concentrer sur leurs activités les plus rentables et/ou stratégiques. Selon Barthélémy (2007), certaines entreprises n'hésitent pas à externaliser même des activités stratégiques de leur chaîne de valeur (voir tableau 1).

Dans cette partie, nous nous attachons à définir le concept d'externalisation en mettant en lumière les termes connexes. Ensuite, nous examinons les principales théories mobilisées pour analyser ce phénomène, en identifiant les risques théoriques qui lui sont associés pour formuler nos hypothèses de recherche.

1.1. L'EXTERNALISATION : PLUSIEURS APPREHENSIONS ET UNE TYPOLOGIE DECRYPTEE

Le terme « externaliser, outsourcing en anglais » est employé très couramment. Contrairement aux apparences, sa signification est loin d'être évidente pour les managers (Barthélémy, 2007).

Nous essayons de définir l'externalisation, en veillant à la distinguer des autres termes voisins.

Puis nous tentons d'exposer une typologie pour distinguer les grandes tendances de l'externalisation.

1.1.1. L'externalisation : un concept ambigu

Dans ce passage, nous mettons l'accent sur les éléments qui distinguent l'externalisation des autres pratiques managériales.

Le concept d'externalisation est souvent mêlé à d'autres termes voisins, ce qui peut en obscurcir la signification. Cet amalgame de termes conduit fréquemment à des confusions ; certains utilisateurs assimilent l'externalisation à d'autres pratiques managériales.

Il est toutefois essentiel de distinguer l'externalisation de trois pratiques auxquelles elle est souvent confondue : la sous-traitance, le downsizing, et la gestion déléguée.

- Externalisation et sous-traitance

La première définition officielle de la sous-traitance est apparue en France dans un rapport du Conseil Économique et Social français publié dans le journal officiel le 26 avril 1973. Dans ce

rapport, « La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale ». Par conséquent, la distinction principale entre la sous-traitance et l'externalisation nous semble résider dans les obligations qui incombent au prestataire et dans la nature de la décision. La sous-traitance implique une obligation de moyens : le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve la gestion de l'activité sous-traitée. La réalisation de l'activité s'effectue sur le site du prestataire. Cependant, l'externalisation implique une obligation de résultat : le prestataire apporte des ressources et assure également la gestion de l'activité externalisée. L'externalisation est avant tout une démarche stratégique, relevant d'une décision prise au plus haut niveau de l'organisation (Barthélémy, 2007). Elle impacte directement le cœur de métier de l'entreprise ainsi que le périmètre de ses activités (Barthélémy, 2007).

- **Externalisation et downsizing**

L'externalisation est proche du downsizing. Elle permet de réduire la taille de l'entreprise et d'améliorer sa performance. La différence est que le downsizing vise à supprimer définitivement une fonction ou une activité entière. Il en résulte alors une confusion des deux concepts. La principale distinction entre downsizing et externalisation réside dans le fait que le downsizing implique la réduction permanente des effectifs et/ou des équipements de l'entreprise, par le biais de licenciements et de cessions (Gandolfi, 2009). À l'inverse, une activité externalisée demeure essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, nécessitant l'établissement d'une relation avec le prestataire qui prendra en charge les services internes. Bien que l'externalisation n'implique pas nécessairement un downsizing, ces deux stratégies sont fréquemment mises en œuvre simultanément (Gandolfi, 2009).

- Externalisation et gestion déléguée

Au Maroc, la première expérience d'une gestion déléguée a eu lieu en 1997, lorsque la communauté urbaine de Casablanca a décidé de déléguer la distribution de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement liquide au groupe français « Lyonnaise des Eaux ». Cette opération a eu lieu en l'absence d'un cadre juridique qui régleme la procédure de délégation des services publics.

Si dans le secteur privé, la gestion déléguée et l'externalisation ne présentent pas de différences, ce n'est pas le cas dans le secteur public où les opérations à réaliser devraient être conformes aux dispositions des textes législatifs ou réglementaires applicables aux organismes concernés (Hanida, 2014). Par conséquent, l'externalisation est différente de la gestion déléguée. La gestion déléguée est définie dans la loi marocaine n°54-05225 qui la régit comme étant² « un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée "délégant" délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public de nature économique dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée "délégataire en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération ou de réaliser des bénéfices sur ladite gestion ».

La gestion déléguée diffère de l'externalisation sur plusieurs points :

- si l'externalisation relève du domaine du règlement, la gestion déléguée relève du domaine de la loi ;
- la rémunération du contrat de l'externalisation est faite par le maître d'ouvrage et non par les usagers, comme pour la gestion déléguée ;

² La loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics promulguée par le dahir n° 1-06-15 du 14 février 2006 (BO n° 5400 du 02 mars 2006). La loi s'applique aux contrats de gestion déléguée passés par les collectivités locales et les établissements publics. Quant aux contrats dont l'Etat est la partie contractante, ils sont soumis aux dispositions de la loi n° 96-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

- dans la relation d'externalisation le prestataire n'a aucune responsabilité sur la continuité, le développement et la mutabilité du service public, ce qui n'est pas le cas dans le cadre de la gestion déléguée.

1.1.2. La typologie d'externalisation selon Barthélémy, 2007.

La confrontation entre le critère de la proximité avec le cœur de métier et la présence ou l'absence d'une internalisation préalable permet d'élaborer une typologie des stratégies d'externalisation. À ce titre, Barthélémy (2007) s'appuie sur ces deux critères pour proposer un schéma identifiant quatre principaux types d'externalisation. Cette typologie est décryptée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : les quatre grands types d'externalisation

Proximité avec le « cœur de métier »	Forte	Externalisation stratégique avec transfert de ressources (3)	Externalisation stratégique (4)
	Faible	Externalisation traditionnelle Avec transfert de ressources (2)	Externalisation traditionnelle (1)
		Internalisation de l'activité	Externalisation de l'activité

Préalable à l'opération d'externalisation

Source : Barthélémy, 2007, p.14

Le premier type d'externalisation consiste à déléguer de manière récurrente la gestion d'une activité peu critique à un prestataire. Ce type d'externalisation n'a pas d'impact significatif sur la structure organisationnelle de l'entité (Barthélémy, 2007).

Le deuxième type d'externalisation se caractérise par la délégation d'une activité peu stratégique, auparavant gérée en interne, à un prestataire externe. Contrairement au premier type, il s'agit ici d'une rupture avec une gestion interne antérieure. La question centrale devient alors : « Faut-il continuer à réaliser cette activité en interne ou l'externaliser ? » (Barthélémy, 2007).

Le troisième type concerne l'externalisation d'une activité stratégique, jusque-là réalisée en interne, à un prestataire ou fournisseur extérieur. Ce type d'externalisation, par son caractère

stratégique, diffère fondamentalement des précédents. Il peut soit créer de la valeur en renforçant la position concurrentielle de l'entreprise, soit, en cas d'échec, entraîner des conséquences graves, allant jusqu'à la paralysie de l'entreprise (Barthélemy, 2007).

Enfin, le quatrième type d'externalisation vise à confier une activité stratégique, également réalisée en interne, à un prestataire externe. Selon Barthélemy (2007), ce type est relativement rare. Dans le secteur hôtelier, par exemple, certains hôtels externalisent la propreté des chambres, bien que cette pratique suscite des réticences en raison des risques élevés associés à de telles décisions. « ...*Les hôteliers hésitent de moins en moins à confier la propreté de leurs chambres à des prestataires extérieurs* »³.

1.2. EXPLORER LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'EXTERNALISATION AU PRISME DE LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION ET DE LA THEORIE DES RESSOURCES

Bien qu'il n'existe pas de véritables théories de l'externalisation (Barthélemy, 2007), la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources sont souvent utilisées pour expliquer la décision, la gestion ou la performance des opérations de l'externalisation.

Selon Barthélemy (2007), la théorie des coûts de transaction est sans doute la plus aboutie, car elle traite des deux enjeux fondamentaux de l'externalisation : la prise de décision (faut-il externaliser ou non ?) et la gestion (comment mener à bien une opération d'externalisation ?). Cependant, elle néglige des aspects essentiels tels que le cœur de métier et les facteurs déclencheurs de l'externalisation. La théorie des ressources vient combler ce vide.

De ce cadre théorique, nous explorons les risques de l'externalisation et nous tenterons de les opérationner sur ce que les chercheurs en sciences sociales appellent « un terrain ».

³ Acedo S., 2010, Hôtellerie : vers plus d'externalisation, 27 septembre 2010 / Mag. SERVICES #210

1.2.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction trouve ses origines dans les travaux pionniers de Coase (1937), considéré comme l'un des précurseurs de cette théorie. Elle constitue l'un des courants majeurs des nouvelles théories économiques de la firme. Coase (1937) confirme que la vie économique est composée d'« îlots de pouvoir conscients dans un océan de coopération inconsciente ».

Dans la sphère économique, la coopération entre agents se fait de manière inconsciente à travers le mécanisme des prix. Alors que, au sein de l'entreprise, la coordination est assurée consciemment par l'autorité de l'entrepreneur, incarnée par la hiérarchie. Selon Coase (1937), l'essence de la coordination interne repose sur la suppression du système de prix et son remplacement par une gestion hiérarchique. Le recours au marché engendre des coûts, notamment ceux liés à la découverte des prix adéquats, ainsi qu'à la négociation et à la conclusion de contrats distincts pour chaque transaction. La coordination administrative par la firme devient alors une solution pour économiser ces coûts, ultérieurement qualifiés de "coûts de transaction" par Williamson (1975).

L'argument central de cette théorie est de répondre à la question : pourquoi les firmes existent-elles ? Selon Coase, elles existent parce qu'elles réduisent les coûts de transaction grâce à un mode de coordination basé sur la hiérarchie. Dans les années 1970, Williamson (1975) approfondit les travaux de Coase en proposant une relecture des relations contractuelles qui définissent la constitution de la Firme. Sa perspective diffère de celle de Coase, car il intègre la théorie de la Firme dans une vision plus large. Il conçoit la Firme non plus comme une hiérarchie stricte, mais comme un nœud de contrats.

Prolongeant l'analyse de Coase, Williamson (1975) élabore une théorie des transactions pour guider le choix des structures organisationnelles, qu'il appelle "structures de gouvernance".

Selon lui, la structure de gouvernance optimale est celle qui permet de minimiser les coûts de transaction.

La TCT distingue généralement trois structures de gouvernance :

- le marché : une relation ponctuelle de type « client-fournisseur ». Le choix du marché correspond à un choix d'entrepreneur dont le but est de maximiser le profit. Le prix est le seul indicateur, et l'entreprise choisit donc ses partenaires en fonction de ce seul point.

- la firme ou la hiérarchie : la hiérarchie correspond à réaliser soi-même la transaction. Elle implique un contrôle direct. Les coûts de transaction sont donc internes à l'entreprise et doivent être comparés aux coûts des transactions des autres modes de gouvernance. Les coûts de gestion sont donc les équivalents organisationnels des coûts de transaction du marché et des relations contractuelles.

- Et, le contrat : à partir de la conception d'un contrat comme structure générale de gouvernance des relations entre les parties, la TCT a proposé une typologie des différentes formes de gouvernance. Ainsi, l'externalisation est une relation contractuelle de type « partenariat ». C'est une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Les actifs sont relativement spécifiques mais pas suffisamment pour nécessiter une internalisation (Barthélémy et Gonard, 2003).

Pour dépasser la dichotomie entre internalisation et externalisation, la théorie des coûts de transaction distingue trois types de contrats qui régissent les opérations d'externalisation : le contrat « classique », le contrat « personnalisé » [ou relationnel] et, entre ces deux extrêmes, le contrat néoclassique (Barthélémy et Gonard, 2003).

- Le contrat classique se rapporte à la conception standard d'un contrat visant l'échange d'un bien ou d'un service sur un marché. Ce type de contrat est typiquement utilisé lorsque l'objet de l'échange est clairement défini et standardisé. Par exemple, dans le secteur hôtelier, l'entretien du linge illustre ce type de contrat, où la transaction est hautement monétarisée et bien délimitée.

- Le contrat personnalisé intervient dans des situations d'incertitude radicale. Dans ce cas, les relations entre les parties se construisent progressivement, intégrant des normes et des pratiques qui régissent leur collaboration au-delà des termes fixés initialement dans le contrat.

- Le contrat néoclassique, enfin, s'inscrit dans une relation à long terme où l'incertitude est plus marquée. Ce type de contrat est incomplet, car il est impossible de prévoir toutes les éventualités associées à l'échange. Grâce à sa flexibilité, il permet d'assurer la continuité des relations et de s'adapter efficacement aux évolutions ou imprévus.

Entre les deux formes extrêmes des contrats, le classique et le personnalisé, se situe un continuum de relations contractuelles, avec le contrat néoclassique comme forme intermédiaire. Ce triptyque reflète les principales configurations idéales des relations contractuelles. L'externalisation s'inscrit dans ce cadre en tant que forme de gouvernance hybride (Quélin, 1991, 2003 ; Barthélémy et Gonard, 2003). Pour Barthélémy (2007), elle représente une transition de la gouvernance d'intégration verticale, où l'activité est réalisée en interne, vers une structure de gouvernance plus relationnelle, où la collaboration avec un partenaire externe repose sur des contrats conçus pour durer dans le temps mais qui nécessitent une gestion réfléchie des risques potentiels qui peuvent survenir. Préoccupation qui nous interpelle dans ce papier.

1.2.2. La théorie des ressources

La RBV contribue à compléter les avancées de la TCT. La RBV a pour objet d'identifier et de bien combiner les ressources de l'entreprise permettant de créer un avantage concurrentiel sur les marchés où opère cette entreprise.

Selon cette théorie, la firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources physiques et humaines productives (Penrose, 1959). La performance de la firme ne se détermine pas par les seules caractéristiques de l'industrie dans laquelle opère l'entreprise (Barney, 1991, 2001). La RBV met en priorité la dimension interne

de l'entreprise matérialisée par ce que qu'elle possède et ce qu'elle maîtrise. Les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par les différences en matière de ressources possédées et de la façon avec laquelle ces ressources sont combinées. C'est cette combinaison qui permet à une firme d'avoir un avantage concurrentiel par rapport aux autres (Barney, 1991, 2001). La stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais elle devrait être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise d'identifier ses ressources (Arrègle, 2006). Cette opération étant réalisée, il convient ensuite de les protéger dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui mobilise les ressources et les exploite de la meilleure façon possible. Dans cette perspective théorique, l'entreprise choisit d'externaliser non seulement pour réduire les coûts, mais également pour créer de la valeur en tirant parti de l'expertise et de l'expérience du prestataire (Quélin, 1991, 2003 ; Quinn, 1999 ; Barthélémy, 2000, 2007). L'externalisation est perçue comme un outil stratégique permettant de gagner un avantage concurrentiel. Cela s'explique par la concentration sur les activités principales, tandis que les activités secondaires sont confiées à des spécialistes externes (Barthélémy et Gonard, 2003 ; Barthélémy, 2007). Par conséquent, l'entreprise peut exceller à la fois dans ses activités principales et secondaires (Espino-Rodríguez, 2005 ; Gilley et Rasheed, 2000).

Sur le plan empirique, de nombreux chercheurs se sont penchés sur l'analyse des avantages et inconvénients de l'externalisation dans le secteur hôtelier (El-Houshy et al., 2015 ; Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro, 2018a ; Hiamey et Amenumey, 2013 ; Lamminmaki, 2008). Par ailleurs, Espino-Rodríguez et al. (2012) ont souligné que les risques liés à l'externalisation peuvent exercer une influence significative sur les stratégies d'externalisation adoptées.

Cependant, ce travail met davantage l'accent sur les risques liés à cette décision d'externaliser, en explorant l'autre face de la médaille ! La majorité des travaux de recherche s'intéresse aux

avantages de l'externalisation mais n'abordent l'analyse des risques que timidement. Toutefois, dans ce papier, nous nous employons d'impliquer les managers des établissements hôteliers marocains afin de recueillir leurs avis sur certains risques spécifiques liés à l'externalisation. Nous envisageons ces risques comme des facteurs prédictifs influençant leur attitude envers l'adoption de l'externalisation dans le secteur hôtelier marocain.

1.2.3. Les risques théoriques liés à l'externalisation et développement des hypothèses

L'externalisation implique souvent des contrats complexes qui encadrent les relations entre l'entreprise et les fournisseurs externes (TCT, Williamson, 1975, 1981, Barthélémy, 2007). Ces relations peuvent engendrer plusieurs risques (Hiamey et Amenumey, 2013 ; Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro, 2018 ; 2018a ; Zhang et al., 2018). Nous présentons les risques de l'externalisation fréquemment avancées dans le secteur de l'hôtellerie marocaine. Ces risques sont souvent sous-estimés dans la « fabrique » de la stratégie d'externalisation, captivés par les avantages potentiels liés à cette stratégie et les gains immédiats en termes de rentabilité dans ledit secteur (Taghzouti et Hanida, 2017).

❖ Le risque juridique

Le risque juridique revêt une grande importance dans les relations inter-organisationnelles en général (Barthélémy, 2007). La relation d'externalisation liant l'entreprise externalisatrice et le prestataire présente un certain nombre de risques. Dans ce papier, nous retenons le risque lié au transfert des contrats de travail. Selon les dispositions de l'article 56 du code de travail marocain: en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur ou dans la forme juridique de l'entreprise, notamment par la succession, vente, fusion, ou privatisation, tous les contrats en cours au jour de la modification subsistent entre les salariés et le nouvel employeur. Ce dernier prend vis-à-vis des salariés la suite des obligations du précédent employeur, notamment en ce qui concerne le montant des salaires et des indemnités de licenciement et le congé payé.

Selon la définition retenue de l'externalisation, celle-ci n'entraîne aucune modification ni dans la situation juridique de l'employeur ni dans la forme juridique de l'entreprise. L'entité juridique de l'entreprise externalisatrice reste intacte. Mais, les parties concernées (l'entreprise externalisatrice, le prestataire et les partenaires sociaux) peuvent convenir le transfert du personnel aux prestataires. Pour que ce transfert se réalise sans incidence sur le climat social, il devrait faire l'objet de conventions collectives définissant les périmètres des activités à externaliser, les catégories du personnel à transférer, les droits et les obligations des parties pour mener à bien cette opération. L'absence de telles conventions ou son insuffisance, au Maroc, pourrait être source de risques pour l'entreprise externalisatrice.

Un exemple emblématique est celui de la Société des Autoroutes du Maroc (**ADM**). Les grèves répétitives des employés d'un prestataire chargé du service de péage sur les autoroutes marocaines ont eu des répercussions directes sur les citoyens. Ces employés réclamaient leur intégration au sein d'ADM, bien qu'ils n'aient aucun lien d'employeur avec cette dernière. Ce conflit a mis en lumière les lacunes ou l'insuffisance de la réglementation encadrant l'externalisation au Maroc. La grève prolongée, très médiatisée en raison de son impact sur le trafic autoroutier, illustre les conséquences d'un cadre juridique inadapté. Un cas similaire avait touché la Lyonnaise des Eaux de Casablanca (**Lydec**) quelques années auparavant. Ces grèves auraient pu être évitées si les véritables employeurs avaient bien géré cette situation.

Power et al. (2006) ont mis en évidence que l'externalisation est souvent considérée comme une stratégie efficace pour atténuer les risques associés à la gestion interne des problèmes juridiques et réglementaires. De son côté, Elmuti (2003) a observé que les contraintes réglementaires constituent fréquemment un facteur déterminant encourageant l'externalisation, en particulier dans des environnements où la complexité juridique est élevée.

Il s'en suit le développement de notre première hypothèse :

HI - Le risque juridique influence significativement l'attitude des managers à la décision d'externaliser une activité hôtelière marocaine

❖ **Le risque social**

Les opérations d'externalisation s'accompagnent souvent de transferts de personnel, de départs volontaires ou de départs en retraite anticipée. Il est important que ces transferts soient clairement définis et bien encadrés (Hanida, 2014). Dans ce contexte, il n'est pas rare que l'annonce d'une telle opération engendre des tensions sociales, en particulier au sein des organisations où la présence syndicale est significative. Le recours à l'externalisation peut impacter négativement le moral des employés et peut créer le sentiment d'insécurité et d'instabilité au sein du personnel (Dorasamy et al., 2010 ; Taghzouti et Hanida, 2017). Ces sentiments d'insécurité au sein du personnel peuvent, à leur tour, avoir un impact négatif sur la satisfaction au travail et la productivité (Zhang et al., 2018). L'externalisation peut susciter de la crainte et de la résistance parmi les travailleurs qui restent en place. Ainsi, l'externalisation pourrait être ressentie comme une « trahison » (Barthelemy, 2003). Des annonces d'externalisation peuvent en outre inciter des travailleurs à quitter prématurément l'entreprise. En France, le personnel du service informatique de la FNAC s'est mobilisé en grève pendant trois semaines, du 25 janvier au 15 février 1996, pour protester contre un projet d'externalisation prévoyant 48 transferts et 45 licenciements. Face à cette opposition massive, la Direction Générale a décidé de suspendre le projet.

Au Maroc, les syndicats des infirmiers des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) s'opposent à l'externalisation de l'activité des aides-soignants. Les infirmiers voient dans l'externalisation de cette activité une menace à leurs attributions.

Le succès d'une opération d'externalisation dépend donc largement d'une gestion rigoureuse des aspects humains et d'un plan de communication efficace. Il est essentiel d'anticiper les enjeux liés aux ressources humaines, notamment dans leur dimension contractuelle. Cela implique une collaboration étroite avec le prestataire pour gérer le risque social, en abordant

des points clés tels que le redéploiement des salariés, le développement des activités incluses ou non dans le contrat, et l'amélioration de l'employabilité du personnel transféré.

Dans ce cadre, Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro (2018) ont confirmé que les entreprises externalisent des activités à forte intensité de main-d'œuvre pour éviter les tensions sociales et améliorer la flexibilité organisationnelle. Baytok et al. (2013) ont également révélé que la réduction des contraintes sociales internes est un facteur clé de décision d'externalisation dans l'hôtellerie. Dans un travail de recherche qui remonte au début des années 2000, Hemmington et King (2000) ont précisé que l'externalisation est utilisée dans le secteur hôtelier pour gérer des conflits sociaux ou réduire les problèmes liés au personnel, tels que la syndicalisation.

Sur cette base, nous énonçons notre deuxième hypothèse :

H2- Le risque social influence significativement la perception des managers à externaliser une activité hôtelière marocaine.

❖ **Le risque de coût élevé**

Bien que l'externalisation soit souvent perçue comme un moyen de réduire les coûts, des coûts cachés non anticipés peuvent survenir (Savall et Zardet 2008 ; Cappelletti et al., 2018), tels que les frais de gestion des contrats, la surveillance de la qualité des prestations, les coûts de transition ou les dépenses imprévues liées à la gestion de litiges (Gilley et Rasheed, 2000). Ces coûts peuvent parfois annuler les économies attendues.

À cela s'ajoute le coût lié à la renégociation des contrats, fréquente dans le cadre de contrat à long terme « contrat néo-classique ». Les évolutions de l'environnement économique ou des besoins de l'entreprise peuvent rendre ces renégociations nécessaires, souvent au prix de dépenses considérables.

De plus, la mise en place d'un partenariat avec un prestataire peut nécessiter des investissements initiaux significatifs, tels que la formation, l'installation d'outils de suivi et d'intégration technologique. Ces coûts sont parfois sous-estimés lors de la prise de décision d'externaliser.

Les coûts liés aux litiges ne doivent pas être négligés non plus. En cas de désaccords sur la qualité ou le respect des termes contractuels, des frais juridiques importants peuvent être engagés.

En cas d'échec de l'externalisation, le retour à l'internalisation représente un coût supplémentaire majeur (Barthélémy, 2007). Cette réintégration peut exiger des ressources importantes pour recréer les capacités internes, telles que le recrutement, la formation ou l'acquisition d'équipements.

Enfin, certains chercheurs, comme Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro (2018b), mettent en évidence le surcoût lié à une qualité insuffisante. Si le prestataire ne répond pas aux standards attendus, l'entreprise externalisatrice pourrait être contrainte d'intervenir pour corriger ou compléter le travail, ce qui entraînerait des coûts additionnels.

En revanche, Zhu et al. (2001) ont constaté que les coûts perçus ne sont pas toujours un facteur déterminant de l'externalisation, car les entreprises considèrent souvent les bénéfices à long terme. Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro (2018) ont confirmé que dans certains contextes, les managers ne considèrent pas le coût élevé comme un obstacle majeur, surtout si l'externalisation apporte une valeur ajoutée.

Cependant, il s'en suit notre troisième hypothèse :

H3 : Le risque du coût élevé a un effet significatif sur l'attitude des managers à externaliser une activité de la chaîne de valeur des hôtels marocains.

❖ Le risque de dépendance

L'inquiétude majeure des entreprises qui externalisent réside souvent dans la création d'une dépendance irréversible vis-à-vis du prestataire. Ce risque est difficile à évaluer lors de la signature du contrat, car les tensions entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire n'émergent généralement qu'au fil du temps.

Le développement de l'externalisation s'accompagne d'un risque d'opportunisme post-contractuel, connu sous le terme de "hold-up" (Barthelemy, 2007 ; Williamson 1985, Klein et al. 1978). Ce phénomène se produit lorsque le prestataire s'approprie les compétences de son client, les internalise, puis les commercialise (Barthelemy, 2003, 2007). En raison de l'imprévisibilité des évolutions contextuelles et des comportements futurs, aucun contrat ne peut couvrir tous les aspects possibles. Dans le cadre de prestations spécifiques, le risque de dépendance accrue et de comportements opportunistes de la part du prestataire est particulièrement élevé, rendant la réintégration de l'activité externalisée quasi impossible aux yeux de nombreux décideurs. Stroh et Treehuboff (2003) ont confirmé que, bien que la dépendance soit perçue comme un risque, les entreprises préfèrent externaliser des activités spécifiques pour bénéficier de l'expertise des prestataires (au sens de la RBV). Espino-Rodríguez et Padrón-Robaina (2005) ont souligné que les managers acceptent un niveau modéré de dépendance lorsqu'ils perçoivent des avantages pour leur entreprise.

Du développement précédent, nous formulons notre dernière l'hypothèse :

H4- Le risque de dépendance au prestataire influence significativement l'attitude des managers à externaliser une activité hôtelière marocaine.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. L'ECHANTILLON

Pour vérifier les quatre hypothèses formulées, cette étude s'est concentrée sur les managers des hôtels classés de 2 à 5 étoiles situés dans la région de Fès-Meknès, au Maroc. Ces responsables opérationnels ont été jugés compétents et bien avisés puisqu'ils sont impliqués dans les décisions et les opérations liées à l'externalisation. Ils étaient donc en mesure de répondre de manière précise aux questions de notre enquête.

Deux destinations, distantes de 57 km l'une de l'autre, ont été choisies : ville de Fès et ville de Meknès. Ce choix repose sur une raison principale : ces deux villes partagent des caractéristiques similaires en termes de services offerts, de marchés cibles, et de disponibilité

des prestataires externes. Ces destinations font face à des défis communs concernant l'externalisation, notamment la disponibilité de prestataires de services, un facteur essentiel dans ce domaine. Par conséquent, elles constituent un contexte adéquat pour mener cette recherche.

Une liste des hôtels classés de 2 à 5 étoiles situés à Fès et à Meknès a été élaborée, regroupant un total de 155 établissements. Lors de l'échantillonnage, une attention particulière a été accordée à la représentativité de l'échantillon. Parmi une population de 115 hôtels classés, répertoriés par le ministère du Tourisme marocain (2023) et le site infomediaire.net⁴ un échantillon de 79 entreprises hôtelières a été retenu. Cette sélection garantit une inférence statistique fiable et permet de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des hôtels classés dans la région de Fès-Meknès.

Les 115 entreprises hôtelières ont été contactées par courriel. Un questionnaire détaillé, spécialement élaboré pour cette recherche, a été joint aux courriels. Ce questionnaire a été soigneusement validé par deux experts : un professionnel du secteur hôtelier ayant une longue expérience sur le terrain, et un académicien reconnu pour ses travaux approfondis dans le domaine. Cette double validation vise à assurer la pertinence et la fiabilité des questions proposées.

L'administration des questionnaires s'est déroulée exclusivement à distance. Grâce à des relances par courriel et à l'appui de nos relations personnelles, favorisées par notre ancrage régional commun en tant qu'enseignants-chercheurs, l'un à l'EST de Meknès et l'autre à l'ENCG de Fès, le taux de réponse a considérablement augmenté, atteignant plus de 65 %. Au total, 75 questionnaires ont été retournés, mais 6 ont été écartés en raison de réponses

⁴<https://www.infomediaire.net/> consulté le 25 /09/2024

incomplètes ou incohérentes. L'analyse finale repose ainsi sur un échantillon de 69 questionnaires exploitables.

Les critères d'évaluation cognitive des risques ont été adoptés à partir de l'échelle développée par le cabinet Ernst & Young (2005), reconnue pour sa rigueur et son applicabilité dans le domaine de l'évaluation des risques d'externalisation. Cette échelle nous a permis de structurer l'évaluation des perceptions des managers de ces entreprises en matière de risques identifiés et récurrents dans le secteur de l'hôtellerie marocaine.

Pour le traitement des données collectées, nous avons choisi d'appliquer une régression linéaire simple. Cette méthode statistique s'est imposée en raison de la nature quantitative de notre variable dépendante, qui évalue le niveau de risque perçu. Cette technique nous a permis d'identifier les relations significatives entre certains facteurs de risque et l'attitude des managers des hôtels marocains à adopter l'externalisation.

2.2. PREALABLE A L'ANALYSE

Pour évaluer si les risques identifiés dans notre étude influencent l'attitude des managers d'entreprises hôtelières envers la décision d'externaliser des activités de leur chaîne de valeur, nous avons utilisé une régression linéaire simple.

Avant de procéder à la régression, nous avons scrupuleusement vérifié les conditions nécessaires à sa validité statistique.

Les étapes de préparation ont inclus les points suivants :

- diagnostic des points atypiques : nous avons réalisé une analyse pour identifier et traiter d'éventuelles valeurs aberrantes pouvant influencer de manière excessive les résultats du modèle.
- examen des résidus à l'aide du diagramme gaussien P-P : les graphiques P-P des résidus standardisés ont été étudiés pour évaluer leur alignement avec une distribution normale. Les

résultats ont montré une correspondance satisfaisante, confirmant que les résidus suivent une distribution normale.

- analyse des nuages de points des résidus standardisés : nous avons analysé les nuages de points représentant les résidus standardisés en fonction des valeurs prédites standardisées. Ces graphiques n'ont révélé aucun schéma particulier ou problème significatif, confirmant ainsi l'absence de violation des hypothèses d'homoscédasticité (variance constante des termes d'erreur) et d'indépendance des termes d'erreur.

Ces diagnostics préliminaires ont assuré la robustesse de notre approche méthodologique, garantissant que les résultats de la régression linéaire simple soient fiables et interprétables.

2.3. ANALYSE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

2.3.1. Analyse de l'influence du risque juridique

- Définition des variables

- La variable **REG** représente le niveau de risque perçu par rapport au risque juridique dans le contexte d'externalisation.
- La variable **ATT_EXT** mesure l'attitude des managers envers l'externalisation, c'est-à-dire leur disposition à externaliser ou non une activité de la chaîne de valeur.

- Hypothèses de recherche

- Hypothèse nulle (H0) : le risque juridique n'a pas d'impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.
- Hypothèse alternative (H1) : le risque juridique a un impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.

- Application de la régression

Pour savoir si le risque associé au risque juridique (codé, REG) influence l'attitude du manager de l'entreprise hôtelière (codée, ATT_EXT) à externaliser une activité de la chaîne de valeur des hôtels marocains, nous avons effectué une régression simple en utilisant la variable REG

comme prédicteur de l'attitude des managers vis-à-vis de l'externalisation, représenté par le code ATT_EXT.

- Les résultats sont les suivants :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,362 ^a	,131	,118	1,044

a. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque juridique

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,204	1	11,204	10,272	,002 ^b
	Résidu	74,168	68	1,091		
	Total	85,371	69			

a. Variable dépendante : ATT_EXT

b. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque juridique

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,665	,599		2,778	,007
	Votre perception au risque du non-respect de la réglementation ?	,461	,144	,362	3,205	,002

a. Variable dépendante : seriez-vous intéressé (e) par l'externalisation des activités de votre entreprise ?

Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif. Le test **t** de la régression de la variable **REG** sur l'attitude des managers pour externaliser est supérieur à 2. Le coefficient de régression est positif (0,461), et le test **t** donne une valeur de 3,205 avec une p-value de 0,002, ce qui montre que cette variable influence positivement l'attitude des managers envers l'externalisation. Par conséquent, nous pouvons conclure que le risque juridique a un effet significatif et positif sur la décision d'externaliser une activité hôtelière (t=3,205 ; p<0.05). Cette variable explique à peu près 12 % de l'attitude en question, précisément 11,8 % de la variance expliquée (*voir R-deux ajusté*).

A conclure que notre hypothèse **H1 est vérifiée**.

Ce résultat pourrait brièvement être interprété comme suit :

- Pour externaliser des activités, les managers des hôtels marocains sont exposés à des risques de non-conformité (ex. : fiscalité, législation du travail) parce qu'ils souhaitent bénéficier de l'expertise des prestataires ;

- Etant donné que le Maroc est un pays en développement, où le cadre juridique relatif aux pratiques des actions collectives, y compris l'externalisation, demeure flou et ambigu, les managers préfèrent externaliser certaines activités nécessitant une main-d'œuvre importante ; et ce pour éviter des blocages, des grèves ou d'autres formes de contestation.

2.3.2. Analyse de l'influence du risque social

- Définition des variables

• La variable « Prob_socio » représente le niveau de risque perçu par rapport au risque social dans le contexte d'externalisation.

• La variable ATT_EXT mesure l'attitude des managers envers l'externalisation, c'est-à-dire leur disposition à externaliser ou non une activité de leur chaîne de valeur.

- Hypothèse de recherche

• Hypothèse nulle (H0) : le risque social n'a pas d'impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.

• Hypothèse alternative (H1) : le risque social a un impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.

- Application de la régression

Pour savoir si le risque social (codé, Prob_socio) influence l'attitude du manager de l'entreprise hôtelière (codée, ATT_EXT) à externaliser une activité de la chaîne de valeur, nous avons effectué une régression simple de la variable « Prob_socio » sur ATT_EXT.

- Les résultats sont les suivants :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332 ^a	,110	,097	1,057

a. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque des problèmes sociaux

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,397	1	9,397	8,411	,005 ^b
1 Résidu	75,974	68	1,117		
Total	85,371	69			

a. Variable dépendante : Seriez-vous intéressé (e) par l'externalisation des activités de votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque des problèmes sociaux

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,119	,507		4,182	,000
1	Votre perception au risque des problèmes sociaux ?	,441	,152	,332	2,900	,005

a. Variable dépendante : ATT_EXT

Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif. Le test **t** de la régression de la variable Prob_socio sur l'attitude des responsables pour externaliser est supérieur à 2. Par conséquent nous pouvons conclure que le risque social a un effet significatif et positif sur la décision de l'externalisation ($t=2,9$; $p<0.05$). Cette variable explique à peu près 10 % de l'attitude en question (*voir R-deux ajusté*)

Notre hypothèse **H2 est donc vérifiée**.

Ce résultat pourrait brièvement être interprété comme suit :

-L'externalisation est perçue par les managers comme une solution aux frictions sociales.

-Il nous semble que la propension positive des managers à externaliser est plutôt motivée par avoir moins des soucis à gérer des activités secondaires et consacrer plus du temps au cœur du métier. Toutefois, leurs préoccupations se limitent uniquement à gérer les relations avec leurs prestataires.

2.3.3. Analyse de l'influence du risque du coût élevé

- Définition des variables

- La variable « Coût » représente le niveau de risque perçu par rapport aux coûts élevés dans le contexte d'externalisation.
- La variable ATT_EXT mesure l'attitude des managers envers l'externalisation, c'est-à-dire leur prédisposition à externaliser ou non une activité hôtelière.

- Hypothèses de recherche

- Hypothèse nulle (H0) : le risque du coût élevé n'a pas d'impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.
- Hypothèse alternative (H1) : le risque du coût élevé a un impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.

- Application de la régression

Pour savoir si le risque associé au coût élevé (codé, Coût) influence l'attitude du manager de l'entreprise hôtelière (codée, ATT_EXT) à externaliser une activité de la chaîne de valeur d'un hôtel marocain, nous procédons par effectuer une régression simple de la variable « Coût » sur ATT_EXT.

- Les résultats sont les suivants

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,014 ^a	,000	-,015	1,120

a. Valeurs prédites : (constantes), Votre perception au risque du coût élevé ?

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,016	1	,016	,013	,910 ^b
	Résidu	85,355	68	1,255		
	Total	85,371	69			

a. Variable dépendante : Seriez-vous intéressé (e) par l'externalisation des activités de votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque du coût élevé

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,599	,515		6,995	,000
Votre perception au risque du coût élevé ?	-,015	,135	-,014	-,114	,910

a. Variable dépendante : Seriez-vous intéressé (e) par l'externalisation des activités de votre entreprise ?

Le tableau ANOVA atteste que le modèle n'est pas significatif et par conséquent **H3** n'est pas vérifiée. Le risque du coût élevé n'a aucun effet sur l'attitude à externaliser une activité hôtelière marocaine. Curieusement, ce résultat est surprenant. Nous l'analyserons en détail dans la partie discussion. Mais, nous l'interprétons rapidement :

- La perception de coûts élevés n'a pas d'effet significatif sur l'attitude des managers envers l'externalisation. Cela peut refléter que les managers ne perçoivent pas le coût comme un obstacle majeur ou que ses implications sont maîtrisables. Selon Hanida (2014), le risque associé aux coûts élevés peut être maîtrisé grâce à un diagnostic approfondi réalisé en amont de la décision d'externalisation.

- Egalement, contrairement à la théorie des coûts de transaction, les managers pourraient plutôt adhérer à la logique de la théorie des ressources, qui privilégie davantage la valeur que la réduction des coûts. Ils peuvent ainsi choisir d'externaliser certaines activités, même à un coût élevé, si ces activités relèvent du cœur de compétences des prestataires. Cette approche garantit une prestation de qualité, apportant une réelle valeur ajoutée à l'entreprise externalisatrice (Hanida, 2014 ; Taghzouti et Hanida, 2017).

2.3.4. Analyse de l'influence du risque de dépendance envers le prestataire

- Définition des variables

- La variable « DEPENDANCE » représente le niveau de risque perçu par rapport au risque de dépendance au prestataire dans le contexte d'externalisation.

- La variable ATT_EXT mesure l'attitude des managers envers l'externalisation, c'est-à-dire leur disposition à externaliser ou non une activité hôtelière.

- **Hypothèses de recherche**

- Hypothèse nulle (H0) : le risque de dépendance envers le prestataire n'a pas d'impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.
- Hypothèse alternative (H1) : le risque de dépendance envers le prestataire a un impact significatif sur l'attitude des managers vis-à-vis de la décision d'externaliser.

- **Application de la régression**

Pour savoir si le risque associé à la dépendance envers le prestataire (codé, DEPENDANCE) influence l'attitude du manager de l'entreprise hôtelière (codée, ATT_EXT) à externaliser une activité de sa chaîne de valeur, nous avons procédé par réaliser une régression simple de la variable « DEPENDANCE » comme prédicteur de ATT_EXT.

- **Les résultats sont les suivants :**

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,317 ^a	,101	,087	1,063

a. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque de la dépendance vis-à-vis des prestataires

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,593	1	8,593	7,611	,007 ^b
	Résidu	76,778	68	1,129		
	Total	85,371	69			

a. Variable dépendante : Seriez-vous intéressé (e) par l'externalisation des activités de votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), perception au risque de la dépendance vis-à-vis des prestataires ?

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,881	,616		3,055	,003
	Votre perception au risque de la dépendance vis-à-vis des prestataires?	,405	,147	,317	2,759	,007

a. Variable dépendante : Seriez-vous intéressé (e) par l'externalisation des activités de votre entreprise ?

Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif. Le test **t** de la régression de la variable DEPENDANCE sur l'attitude des managers pour externaliser est supérieur à 2. Ainsi, le risque de dépendance envers le prestataire a également un impact significatif et positif sur la décision d'externaliser. Le coefficient de régression est positif (0,405), et le test **t** donne une valeur de 2,76 avec une p-value de 0,007, ce qui montre que cette variable influence positivement l'attitude des managers envers l'externalisation. Cette hypothèse **H4** est donc validée, expliquant environ 9% de la variance expliquée, précisément 8,7% (*voir R-deux ajusté*).

Ce résultat semble être étonnant et même paradoxal, mais les managers pourraient estimer que la dépendance est inévitable et potentiellement acceptable si elle est encadrée contractuellement. Si le contrat est bien défini, même si au sens de la TCT, il est toujours incomplet, et s'il y a un engagement de la part des partenaires (y compris les managers des deux parties contractantes), il y aura plus d'avantages que d'inconvénients (Aliouat et Taghzouti, 2007, 2009). Pour Barthélémy (2009, p. 122) « *Le contrat joue un rôle essentiel dans la performance des processus d'externalisation. Le manque de soin apporté à sa définition ainsi qu'à celle du périmètre de l'externalisation peut conduire à un échec* ».

3. DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

3.1. DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS

L'externalisation des activités hôtelières fait désormais partie intégrante de la stratégie d'exploitation des hôtels et les prévisions tablent sur une croissance continue (Espino-Rodríguez, 2023). Selon notre étude, les managers des hôtels marocains ont affiché une moindre réticence face à ces pratiques d'externalisation, malgré les risques qu'elles peuvent engendrer. L'externalisation d'activités, notamment dans un secteur aussi compétitif que l'hôtellerie, est perçue comme un moyen d'améliorer l'efficacité, mais elle introduit également des défis complexes (Belcourt, 2006 ; Lamminmaki, 2005 ; Gilley et al., 2004). Malgré les nombreux risques auxquels l'externalisation est exposée, les managers des établissements

hôtelières marocains se montrent favorables à cette pratique. Ils perçoivent cette dernière comme une « astuce » organisationnelle permettant de surmonter les risques liés à son contexte. Pour ces managers, ce sont précisément ces risques qui les incitent à externaliser certaines activités de leur chaîne de valeur. Cela est dû, d'une part, au large éventail d'activités entreprises dans un hôtel et à la nécessité de se concentrer sur les activités principales pour conserver des avantages concurrentiels (Espino-Rodríguez, 2005 ; Gilley et Rasheed, 2000). D'autre part, l'externalisation peut conduire à des opérations hôtelières plus performantes et de qualité (Belcourt, 2006 ; Lamminmaki, 2005), en raison de la spécialisation des prestataires de services et de leurs économies d'échelle (Gilley et al., 2004). Dans cette lignée, de nombreux travaux de recherche mettent en évidence les avantages de cette stratégie d'externalisation (Quinn et Hilmer, 1994 ; Ellram et Billington, 2001 ; Kakabadse et Kakabadse, 2002 ; Barthelemy, 2003, 2007 ; Lacity et Willcocks , 2014 ; Elhoushy et al.2020 ; Espino-Rodríguez, 2023). Notre étude, à la différence de ces travaux, s'est plutôt, concentrée sur les risques que sur les avantages de l'externalisation.

Nos résultats ont validé trois hypothèses, tandis qu'une quatrième a été rejetée. Ces résultats sont en accord avec les conclusions de certains chercheurs, tout en contredisant celles de beaucoup d'autres travaux scientifiques. Nous les rappelons dans un premier temps, puis les discutons brièvement. Notre analyse des données collectées a révélé que les risques associés aux problèmes juridiques, sociaux et de dépendance au prestataire incitent les managers à adopter une attitude favorable à l'externalisation dans l'hôtellerie marocaine. A contrario, le risque associé au coût élevé n'a montré aucun effet significatif sur leur perception de cette stratégie.

Nous confrontons ces résultats à des études pertinentes, certaines les corroborant, tandis que d'autres les remettent en question, et ce, pour chaque risque retenu.

Premièrement, nous abordons le risque associé à la dimension juridique. Notre étude révèle qu'une perception accrue du risque juridique favorise une attitude positive des managers envers l'externalisation. Ce résultat s'aligne avec ceux de Espino-Rodríguez et Padrón-Robaina (2004). Ces auteurs ont montré que les entreprises externalisent des activités exposées à des complexités réglementaires pour minimiser les risques de non-conformité et transférer cette responsabilité aux prestataires. Les deux cas de l'ADM et Lydec au Maroc représentent manifestement ces problèmes (Taghzouti et Hanida, 2017). Elmuti (2003), à son tour, a souligné que les enjeux réglementaires sont souvent un facteur incitatif pour l'externalisation, surtout dans des environnements juridiques complexes ou dans des pays en développement comme le Maroc où la cadre juridique pour ces pratiques d'externalisation est en gestation. Qui plus est, Power et al. (2006) ont noté que l'externalisation peut être perçue comme une stratégie pour réduire les risques liés à la gestion interne des réglementations.

En revanche, plusieurs contributions de recherche contredisent ce résultat. Ainsi, Quinn et Hilmer (1994) ont soutenu que les entreprises préfèrent éviter d'externaliser des activités fortement régulées, car les implications en termes de responsabilité juridique restent importantes. Cette vision suggère que les managers pourraient hésiter à déléguer des tâches où la conformité réglementaire est critique (droit du travail, fiscal, social, ...). A son tour, Barthelemy (2003) a montré que les managers craignent de perdre le contrôle sur la conformité réglementaire lorsqu'ils externalisent, ce qui pourrait réduire la propension des managers à externaliser. Toutefois, cette discordance peut être expliquée par de différence de contexte. Ainsi, le cadre législatif concernant l'externalisation au Maroc, comme dans de nombreux autres pays en développement, est encore en évolution (Hanida, 2014), ce qui laisse place au flou et à des ambiguïtés. Etant donné que le cadre juridique n'est pas clair et qu'il est plus dans l'oralité, les managers de ces pays osent à risquer tant que leur responsabilité n'est pas visiblement engagée. Par conséquent, les résultats des recherches menées dans le contexte des pays

développés sont en désaccord. En présence d'un cadre juridique solide, les managers des entreprises hôtelières des pays développés sont très prudents à externaliser car ils risquent de faire face à des conflits légaux coûteux et de voir leur réputation mise en péril.

Deuxièmement, nous discutons le risque associé aux problèmes sociaux. Une évaluation cognitive positive de ces risques encourage l'externalisation. Les managers la considèrent comme solution pour atténuer les conflits internes ou les problèmes liés aux employés. Ce résultat corrobore les conclusions de Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro (2018). Ces auteurs ont confirmé que les entreprises externalisent des activités à forte intensité de main-d'œuvre pour éviter les tensions sociales et améliorer la flexibilité organisationnelle. A leur tour, Baytok et al. (2013) ont révélé que la réduction des contraintes sociales internes est un facteur clé de décision d'externalisation dans l'hôtellerie. Hemmington et King (2000) ont confirmé que l'externalisation est utilisée dans le secteur hôtelier pour gérer des conflits sociaux ou réduire les problèmes liés au personnel, tels que la syndicalisation et surtout dans les activités à forte demande de main-d'œuvre. Dans le cas des hôtels, bien que certaines innovations technologiques soient intégrées (comme les check-ins automatiques ou les robots pour certaines tâches), elles ne remplacent pas complètement l'intervention humaine, surtout dans les services nécessitant une approche personnalisée. Egalement, certaines tâches, comme le nettoyage ou la préparation des repas, ne peuvent pas être automatisées entièrement. Cependant, les hôteliers, pour assurer une certaine qualité des services et se concentrer sur le cœur de métier, préfèrent adopter l'externalisation des activités secondaires en raison de la spécialisation des prestataires de services et de leurs économies d'échelle (Espino-Rodríguez, 2005 ; Gilley et Rasheed, 2000 ; Belcourt, 2006 ; Lamminmaki, 2005 ; Barthélemy, 2007 ; Gilley et al., 2004).

En revanche, notre résultat est en désaccord avec les insights de plusieurs travaux de recherche. Pour des raisons de place, nous nous limitons à aborder les deux les plus marquants.

McIvor (2005) a montré que les entreprises hésitent à externaliser des activités exposées à des risques sociaux élevés, car cela peut entraîner une perte de réputation si le prestataire ne respecte pas les normes sociales, par exemple, le traitement des employés. Gilley et Rasheed (2000), à leur tour, ont mis en évidence que les risques sociaux perçus, notamment liés à des conflits syndicaux, peuvent dissuader les managers d'externaliser par crainte d'un contrôle insuffisant des relations sociales.

Ces désaccords sont compréhensibles ! Ainsi, lorsqu'une entreprise externalise certaines de ses activités, comme la gestion des services de nettoyage ou de la sécurité, du linge ou de la cuisine cela peut entraîner une réduction du personnel interne. Cette réduction pourrait créer non seulement un sentiment de méfiance parmi les employés restants, mais pourrait aussi provoquer des contestations sociales, telles que des grèves ou des protestations, comme nous l'avons rappelé dans l'exemple de la grève des employés de la société de l'ADM ou même de Lydec. Ces mouvements de protestation peuvent avoir un impact négatif sur les opérations de l'entreprise. En effet, une grève ou une réduction d'implication peut perturber la chaîne de valeur de l'hôtellerie, affectant directement la satisfaction des clients et la réputation de l'entreprise hôtelière, et par conséquent sa marque sera impactée négativement.

Le phénomène de "guerre froide", mentionné par Barthélemy (2007), décrit parfaitement cette situation. Lorsque le personnel insatisfait des changements résultant de l'externalisation diminue son implication, la productivité de l'entreprise peut être gravement compromise. Cela crée une spirale négative où l'implication et l'engagement des employés sont diminués, ce qui, à long terme, peut entraîner des résultats décevants tant pour l'entreprise que pour le prestataire externe. Ce risque est particulièrement aigu dans les activités sensibles et stratégiques où la qualité du service est décisive pour maintenir la compétitivité sur le marché (Hamzah et al. 2010).

Le troisième résultat peut sembler surprenant à première vue : la perception de coûts élevés n'a aucun effet significatif sur l'attitude des managers envers l'externalisation. Ce constat, qui se manifeste dans cette étude, mérite d'être discuté avec discernement. Dans ce cas, il aurait été pertinent de mener des entretiens en face-à-face avec les managers afin d'obtenir des explications qualitatives et détaillées. Au sens de la théorie des ressources, ce résultat est acceptable. Les managers sont moins attirés par le coût que par la valeur. Ils sont prêts à accepter un coût élevé en contrepartie d'un service de qualité qui permettra à l'établissement hôtelier d'avoir un avantage concurrentiel. Ainsi, l'absence d'effet significatif du risque de coût élevé concorde avec des travaux soulignant que d'autres facteurs (bénéfices perçus, flexibilité, expertise, ...) sont souvent plus décisifs dans la prise de décision d'externaliser. Zhu et al. (2001) ont constaté que les coûts perçus ne sont pas toujours un facteur déterminant, car les entreprises tablent souvent sur des bénéfices à long terme. Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro (2018) ont souligné que dans certains contextes, les managers ne considèrent pas le coût élevé comme un obstacle majeur, surtout si l'externalisation apporte une valeur ajoutée.

A contrario, il y a beaucoup de travaux qui contredisent ce résultat. Kakabadse et Kakabadse (2005) ont confirmé que les coûts perçus sont l'un des principaux obstacles à l'externalisation, surtout lorsque les économies de coûts escomptées sont incertaines. Quinn (1999) a affirmé que les managers sont souvent réticents à externaliser des activités stratégiques si les coûts perçus semblent dépasser les bénéfices. Dans notre contexte, les coûts pourraient ne pas être considérés par les managers comme un facteur clé en raison de la perception que les avantages qualitatifs (comme l'accès à l'expertise et à un service de qualité) peuvent surpasser les coûts (Hanida, 2014). Parfois même, d'autres considérations sont à prendre en compte. Cette propension à ne pas s'intéresser aux coûts pourrait être justifiée par des attentions symboliques liées à la réputation du prestataire et à sa légitimité (Aliouat et Taghzouti, 2009 ; Taghzouti, 2010). Dans

ce sens, la mobilisation de la théorie néo-institutionnelle d'ordre sociologique aurait dû être utile pour renforcer le cadre théorique de cette étude.

Notre quatrième et dernier résultat peut paraître un peu contre-intuitif et paradoxal : une perception accrue de la dépendance au prestataire est associée à une attitude favorable envers l'externalisation ! Malgré son caractère inaccoutumé, il y a certains travaux qui le partagent. Stroh et Treehuboff (2003) ont noté que, bien que la dépendance soit perçue comme un risque, les entreprises préfèrent externaliser des activités spécifiques pour bénéficier de l'expertise des prestataires. Dans la même lignée, Broedner et al. (2009) ont mis en évidence que la dépendance peut être gérée par des contrats précis, permettant aux entreprises de maintenir un contrôle stratégique tout en externalisant. A leur tour, Espino-Rodríguez et Padrón-Robaina (2005) ont souligné que les managers acceptent un certain niveau de dépendance (dépendance modérée) lorsqu'ils perçoivent des avantages pour leur entreprise. Les managers sont mieux placés pour veiller à l'intérêt de leur entreprise, malgré les comportements opportunistes souvent cités quand on aborde les problématiques de la bonne gouvernance.

L'aspect contre-intuitif de ce résultat a été marqué par une profusion de travaux de recherche en désaccord. Pour une raison de place, nous nous efforçons de nous en limiter à deux.

Lacity et Willcocks (1995) ont argumenté que la dépendance excessive envers un prestataire est souvent perçue comme un risque stratégique majeur, pouvant entraîner des pertes de flexibilité et un renforcement du pouvoir de négociation du prestataire. Williamson (1985), fondateur de la Théorie des coûts de transaction, a souligné que les risques de dépendance augmentent les coûts de transaction, ce qui peut dissuader les entreprises d'externaliser certaines activités de leur chaîne de valeur. Dans notre étude, les managers pourraient considérer la dépendance comme un compromis acceptable si le prestataire offre une expertise ou des économies substantielles. La perception des risques pourrait également être modérée par la qualité des contrats. Malgré leur incomplétude, les contrats « bien » rédigés permettent à

minimiser les risques d'opportunisme (Barthélémy, 2009 ; Aliouat et Taghzouti, 2007, 2009). Pour Barthélémy (2009), le manque de contrat tue, son excès aussi.

Lorsqu'une entreprise devient trop dépendante d'un prestataire pour une activité stratégique, elle se retrouve dans une situation où toute défaillance de ce prestataire peut avoir un impact direct sur la réputation de l'hôtel, et par conséquent sur sa rentabilité. De plus, le changement de prestataire peut s'avérer difficile et coûteux, en raison des coûts de transaction associés à la recherche d'un nouveau partenaire, à la renégociation des contrats et à la mise en œuvre de nouvelles solutions (Williamson, 1975) Ces défis peuvent rendre l'externalisation moins attrayante, surtout lorsque l'on considère les coûts cachés (Savall et Zardet, 2008) et les risques d'une dépendance excessive.

3.1.1. Implications théoriques

Cette étude apporte des résultats importants à la littérature. Nos résultats enrichissent les recherches sur les stratégies d'externalisation dans le secteur hôtelier en mettant en lumière les rôles contrastés de certains risques spécifiques perçus. Ils suggèrent que certains risques, comme la dépendance, les problèmes sociaux ou juridiques, peuvent être intégrés dans la stratégie si les managers considèrent que les avantages surpassent les inconvénients.

Les trois types des risques spécifiques associés aux dimensions sociale, juridique ou de dépendance ont un effet significatif et positif sur l'attitude des managers à opter pour l'externalisation. Ces insights corroborent les conclusions de quelques études antérieures, principalement celles de Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro, (2018 et 2018a).

Notre résultat lié au risque des coûts élevés est retentissant et contrasté. Bien qu'il y ait moins de recherches qui partagent cet insight, ce dernier a bien consolidé l'apport de la théorie des ressources (Penrose, 1959, Barney, 2001, et Weppe et al. 2013). C'est la valeur qui l'emporte sur le coût. Les firmes existent parce qu'elles sont capables de créer plus de valeur. Le prix demeure une perception du client. Au-delà des coûts de transaction, d'autres éléments

intangibles sont importants à valoriser et qui sont difficiles d'être quantifiés. Par conséquent, ils s'échappent aux systèmes des coûts (Savall et Zardet, 2008 ; Cappelletti et al. 2018).

3.1.2. Implications managériales

Pour la pratique, les résultats de cette étude peuvent guider les managers vers des décisions d'externalisation plus réussies. Les managers pourraient être mis en garde par rapport à certains risques spécifiques liés à l'externalisation des activités hôtelières. Il est souhaitable, et ce que nous tiendrons à faire, de pousser l'analyse à l'aide des entretiens de face-à-face en écoutant une partie des managers couverte par l'enquête pour avoir leurs commentaires par rapport aux risques abordés.

Les hôtels doivent évaluer chaque risque avant de prendre des décisions d'externalisation :

- problèmes sociaux : sensibiliser les parties prenantes internes (employés, syndicats) pour limiter les résistances.
- les problèmes juridiques : les managers seront avisés du rôle du cadre réglementaire pour la réussite d'une externalisation. Si les managers évoluent dans un contexte différent de celui des prestataires, ils doivent prendre en compte ce facteur, car certaines entreprises tolèrent, voire exploitent, le flou et les ambiguïtés.
- dépendance au prestataire : élaborer des contrats clairs pour réduire les incertitudes et maintenir un contrôle stratégique. Si la relation devient déséquilibrée, le prestataire peut exploiter cette dépendance en augmentant les coûts, en réduisant la qualité des services ou en exerçant une pression stratégique, créant une situation de "hold-up" (Barthelemy, 2007 ; Williamson 1985 ; Klein et al. 1978).
- coûts élevés : ce facteur n'influence pas significativement, mais les managers doivent rester attentifs à une possible sous-estimation des coûts indirects. Ainsi pour eux, les coûts pourraient ne pas être un facteur clé en raison de la perception que les avantages qualitatifs dépassent les coûts.

3.2. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient d'en souligner quelques-unes :

- résultats basés sur des perceptions : les conclusions de l'étude reposent sur une évaluation cognitive (perception des managers d'hôtels), plutôt que sur des mesures quantitatives objectives. À l'avenir, il serait pertinent d'intégrer, par exemple, des indicateurs financiers pour renforcer la robustesse des résultats.
- contexte géographique limité : les données ont été collectées exclusivement au Maroc et dans une région bien précise, ce qui limite la généralisation des résultats. Des études futures pourraient inclure d'autres destinations afin de permettre des comparaisons et d'élargir la portée des conclusions.
- application à d'autres secteurs : étendre cette étude à d'autres secteurs d'activité pourrait offrir une perspective plus diversifiée et mettre en lumière les différences sectorielles (Mettre en valeur l'effet-secteur comme variable de contrôle, par exemple).
- limitation de l'outil de collecte des données : le questionnaire, principal outil utilisé dans cette recherche, présente certaines limites. L'utilisation de techniques qualitatives complémentaires pourrait enrichir l'analyse et la discussion.
- absence d'analyse longitudinale : l'étude actuelle étant transversale, elle ne permet pas de suivre l'évolution de l'externalisation dans le temps. Une approche longitudinale serait utile pour comprendre les dynamiques d'évolution des perceptions des managers face aux risques liés à l'externalisation.
- diversité des catégories d'hôtels : l'étude inclut tous les hôtels de deux étoiles à cinq étoiles, ce qui peut introduire des biais liés à la qualité perçue. Une catégorisation plus précise des hôtels permettrait de mieux analyser l'effet "**étoile**" sur l'attitude des managers face aux risques associés à l'externalisation. Et aussi, l'étude n'a pas inclus d'autres structures hôtelières, telles que les résidences touristiques non classées (Riads, auberges, ...).

-extension des risques étudiés : il serait bénéfique d'intégrer d'autres types de risques dans les recherches futures, afin d'élargir la compréhension des facteurs influençant les décisions d'externalisation dans le secteur hôtelier marocain.

- élargir le cadre théorique, par exemple, en intégrant la théorie néo-institutionnelle d'ordre sociologique.

- en fin, il serait pertinent de compléter l'analyse par des régressions multiples. En effet, l'analyse de chaque risque prise isolément néglige les éventuelles interdépendances entre eux, ce qui empêche d'examiner les effets combinés.

Ces limites offrent des pistes intéressantes pour des recherches futures, permettant de compléter et d'enrichir nos résultats actuels.

Conclusion générale

En conclusion, bien que l'externalisation présente de nombreux avantages, elle reste une décision stratégique complexe et risquée, notamment dans le secteur hôtelier où les enjeux de qualité de service et de satisfaction des clients sont importants (Hamzah et al., 2010 ; Elhoushy et al.2020 ; Espino-Rodríguez, 2023 ; Tiwari et al., 2023). Ainsi, cette étude reflète notre engagement à souligner l'importance des risques dans le processus de la stratégie d'externalisation, tels qu'ils sont perçus par les managers des établissements hôteliers marocains. Les résultats obtenus s'avèrent utiles aussi bien pour comprendre les « astuces » de la prise de décision d'externaliser que pour contribuer à la recherche sur l'externalisation dans le secteur hôtelier en apportant un éclairage sur la perception qu'ont les managers par rapport à certains risques spécifiques associés aux dimensions juridiques, sociales, de dépendance et de coûts élevés. L'évaluation cognitive de l'impact de ces risques sur l'attitude des managers à adopter l'externalisation peut aider à maximiser les chances de sa réussite. Ces managers, étant sur le terrain et étant en accord avec la stratégie d'externalisation, contribueraient sans doute à son bon déploiement. Également, cette évaluation cognitive (risques perçus) peut jouer un rôle

important dans la structuration des décisions d'externalisation futures. C'est un signal faible (au sens de Granovetter) aux directeurs des établissements hôteliers qui devraient faire impliquer les managers aux décisions d'externalisation pour qu'ils soient motivés et prennent part de responsabilité pour les résultats escomptés. Espino-Rodríguez et Ramírez-Fierro (2018a, 2018b) ont soutenu que les stratégies d'externalisation sont souvent élaborées au niveau de la direction, puis imposées aux responsables hôteliers. Loin de cette approche d'exclusion, l'externalisation peut devenir un puissant levier de création de valeur, à condition d'être élaborée et mise en œuvre de manière participative et collaborative, avec une relation de confiance mutuelle entre l'entreprise hôtelière, ses opérationnels et ses prestataires.

Références

- Aliouat, B., & Taghzouti, A. (2007). Alliances stratégiques et création de valeur : Rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires. XVIème Conférence AIMS, Montréal, 6–9 juin.
- Aliouat, B., & Taghzouti, A. (2009). Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances. XVIIIème Conférence AIMS, Grenoble, 3–5 juin.
- Arrègle, J. (2006). Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 160(1), 241–259. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.241-260>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barthélémy, J. (2000). L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées - test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences. Thèse, HEC Paris.
- Barthélémy, J. (2007), *Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégique*, Collection : Stratégies et Management, 3ème édition, Dunod.
- Barthélémy, J. (2009). Externalisation : le manque de contrat tue, l'excès aussi. *L'Expansion Management Review*, 135(4), 122–127. <https://doi.org/10.3917/emr.135.0122>.
- Barthélémy, J., & Gonard, T. (2003). Quels déterminants pour les frontières de la firme ? *Revue Française de Gestion*, 143, mars-avril, 69–79.
- Barthélémy, J., 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Acad. Manag. Perspect.* 17 (2), 87–98. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025203>.
- Baytok, A., Soybalı, H. H., & Zorlu, Ö. (2013). Environmental sustainability in the hospitality industry: A conceptual framework. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(7), 10–16.

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The Benefits and the Risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
- Broedner, P., Kinkel, S., & Lay, G. (2009). Productivity Effects of Outsourcing : New Evidence on the Strategic Importance of Vertical Integration Decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 127–150.
- Cappelletti, L., Voyant, O., & Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : La méthode des coûts cachés. *ACCRA*, 2(2), 71–91. <https://doi.org/10.3917/accra.002.0071>.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Conseil Économique et Social (1973). Rapport publié dans le journal officiel le 26 avril 1973.
- Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M., & Kaliannan, M. (2010). Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia*, 28(2), 1-15.
- El-Houshy S, Jailan El-Dmerdash, & Osman El-Said. (2014). Investigating hotel outsourcing in the Egyptian hotel market: Reasons, barriers and activities. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 12(12-B), 51–76.
- Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing : Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1–12.
- Ellram, L. M., & Billington, C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *Journal of Supply Chain Management*, 37(3), 4–15.
- Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*, 18(2), 33–41.
- Espino-Rodríguez, T. F. (2023). Research on outsourcing by hotel firms : Current state and futures directions. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 21–35.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance : a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287–306.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Robaina, V. P. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707–721. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.005>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination : An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, 26, 143–152. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.003>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018a). The intensity of hotel outsourcing and its perceived benefits and risks. *Cuadernos de Turismo*, 41, 661–664.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018b). Outsourcing performance in hotels: Evaluating partnership quality. *Sustainability*, 10(8).
- Espino-Rodríguez, T. F., & Robaina, V. P. (2005). The management perception of the strategic outsourcing of services : An empirical examination in the hotel sector. *Service Industries Journal*, 25(5), 689–708. <https://doi.org/10.1080/02642060500101047>.
- Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95–120.
- Gandolfi, F. (2009). Training and development in an era of downsizing. *Contemporary Management Research*, 5(1), 17–36.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790. <https://doi.org/10.1177/014920630002600408>.

- Hamzah, N., Aman, A., Maelah, R., Auzair, S.M., Amiruddin, R., 2010. Outsourcing decision processes : a case study of a Malaysian firm. *Afr. J. Bus. Manag.* 4 (15), 3307–3314.
- Hanida, M. (2014). Contribution à l'étude de la relation externalisation-performance : Cas des établissements et entreprises publics au Maroc (Thèse de doctorat). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, Maroc.
- Hemmington, N., King, C., 2000. Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 12 (4), 256–261.
- Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. (2013). Exploring service outsourcing in hotels in the Kumasi Metropolis, Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.05.002>.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2002). Trends in Outsourcing : Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189–198.
- Kalika, M. (1995). Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance. *Economica*.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (1995). Information Systems Outsourcing in Theory and Practice. *Journal of Information Technology*, 10(4), 203–207.)
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing : An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19(2), 163–181.
- McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process : Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press.
- Ministry of Tourism of Morocco. (2023). Annuaire des établissements d'hébergements touristique – Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire. <https://mtaess.gov.ma/fr/annuaire/annuairedes-etablissements-dhebergements-touristique>
- Mintzberg, H. (1998). Structure et dynamique des organisations : Traduction de *The structuring of organizations*. Éditions d'Organisation.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Basil Blackwell.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page Publishers.
- Quélin, B., 1991, L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction, *Réseaux*, 15 (84). pp. 67-92.
- Quélin, B., 2003, Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? *Revue française de gestion*, n° 143, 2003/2. PP. 13-26.
- Quinn, J. B. (1994). L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie. Dunod, Paris.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing : Leveraging Knowledge Capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9–21.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008). Maîtriser les coûts et les performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix Harvard L'Expansion de Management Stratégique. *Economica*, 6e éd.
- Schütz, G. (2019). Se « recentrer » sur son « cœur de métier ». L'externalisation des services généraux des entreprises. *Revue Française de Socio-Économie*, 23(2), 181–201. <https://doi.org/10.3917/rfse.023.0181>
- Stroh, L. K., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 19–28.

- Taghzouti, A., (2010). *Alliances stratégiques et création de valeur par une approche perceptiviste : une analyse empirique de l'influence de la performance perçue par les managers sur leur propension à conclure et maintenir des alliances stratégiques*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Lille 2.
- Taghzouti, A., & Hanida, M. (2017). *L'externalisation dans le secteur hôtelier : approche par les risques*. Edition USMBA, Fès.
- Tiwari, A., Singh, M., & Dahiya, A. (2023). The Impact of Outsourcing of Hotel Housekeeping Services on Hotel Performance : aStudy on 5-Star Hotels of Delhi NCR. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1).
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 234(5), 43–63.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : The Free Press.
- Williamson, O.E., 1981. The economics of organization: the transaction cost approach. *Am. J. Sociol.* 87 (3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>.
- Zhang, Y., Ma, E. (Jintao), & Qu, H. (2018). Transaction cost and resources based views on hotels' outsourcing mechanism: An empirical study in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 583–600. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1406834>.
- Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing—A Strategic Move : The Process and the Ingredients for Success. *Management Decision*, 39(5), 373–378.