

Performance logistique et internationalisation des entreprises au Maroc : Une revue de la littérature

Logistics Performance and the Internationalization of Firms in Morocco: A Literature Review

Ayoub EL MIZHAR

Laboratoire des Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT), Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Fès, Maroc.

Nada MOUFDI

Laboratoire des Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT), Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Fès, Maroc.

Résumé. Les économies émergentes subissent des pressions croissantes pour améliorer leur compétitivité internationale, dans un contexte où la performance logistique s'est imposée comme déterminant stratégique des flux commerciaux mondiaux. Le Maroc, ambitionné comme hub logistique régional, illustre ce défi de manière paradigmatique. Cet article vise à élucider les mécanismes théoriques précis par lesquels la performance logistique influence l'intensité de l'internationalisation des entreprises marocaines, appréhendée dans ses trois dimensions constitutives : profondeur, étendue géographique et vitesse du processus d'internationalisation. Sur la base d'une revue systématique de la littérature, l'article articule les principaux paradigmes de l'internationalisation (modèle d'Uppsala, théorie éclectique OLI de Dunning, Resource-Based View et capacités dynamiques) avec la littérature empirique sur l'Indice de Performance Logistique (LPI) de la Banque Mondiale, en identifiant un gap théorique spécifique aux économies émergentes. La logistique est positionnée comme une capacité dynamique à part entière, agissant comme variable médiatrice stratégique entre les ressources internes de la firme et son engagement international. Trois propositions théoriques sont formulées, liant respectivement la qualité logistique globale à la profondeur de l'internationalisation, la qualité des infrastructures à son étendue géographique, et l'agilité logistique à sa vitesse. L'article propose un cadre conceptuel intégrateur original, comblant un gap théorique identifié dans la littérature sur les marchés émergents, et formule des implications managériales et institutionnelles opérationnelles pour les décideurs marocains.

Mots-clés : *Performance logistique, internationalisation, capacités dynamiques, compétitivité internationale, chaîne d'approvisionnement, marchés émergents.*

Abstract. Emerging economies face growing pressures to enhance their international competitiveness, in a context in which logistics performance has established itself as a strategic determinant of global trade flows. Morocco, which aspires to become a regional logistics hub, is a paradigmatic case of this challenge. This paper aims to elucidate the precise theoretical mechanisms through which logistics performance influences the internationalization intensity of Moroccan firms, conceptualized along three constitutive dimensions: depth, geographic scope, and speed of the internationalization process. Drawing on a systematic literature review, the paper bridges the leading internationalization paradigms: the Uppsala model, Dunning's eclectic OLI paradigm, the Resource-Based View, and dynamic capabilities theory, with the empirical literature on the World Bank's Logistics Performance Index (LPI), thereby identifying a theoretical gap specific to emerging economies. Logistics is positioned as a dynamic capability, acting as a strategic mediating variable between the firm's internal resources and its international commitment. Three theoretical propositions are formulated, linking respectively

overall logistics quality to internationalization depth, infrastructure quality to geographic scope, and logistics agility to internationalization speed. The paper proposes an original integrative conceptual framework that addresses an identified theoretical gap in the emerging markets literature and formulates operational managerial and institutional implications for Moroccan policymakers.

Keywords: *Logistics performance, internationalization, dynamic capabilities, international competitiveness, supply chain, emerging markets.*

1. Introduction

Dans le contexte actuel de mondialisation accélérée, l'internationalisation des économies émergentes repose de plus en plus sur l'efficacité des flux physiques et informationnels. Pour le Maroc, cette dynamique est devenue un impératif stratégique afin de renforcer sa position de hub logistique régional et d'attirer les investissements directs étrangers (Bugarčić et al., 2024). L'adoption de technologies avancées dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement apparaît désormais comme un levier indispensable pour soutenir la compétitivité des exportations nationales sur les marchés mondiaux (Badir et al., 2025).

Cette performance logistique ne se limite plus à une simple réduction des coûts opérationnels, mais constitue un véritable moteur de différenciation stratégique pour les firmes locales. Elle englobe des dimensions variées, allant de la fiabilité des délais de livraison à la qualité de l'infrastructure de transport, qui sont essentielles pour pénétrer des marchés exigeants (Lhassan et al., 2022). Historiquement, l'intégration des entreprises marocaines dans les réseaux mondiaux a été facilitée par une structuration logistique capable de répondre aux standards rigoureux des donneurs d'ordre internationaux (Bensaghir Naciri, 2011).

Par conséquent, la corrélation entre l'efficacité des processus logistiques et le succès à l'exportation est largement documentée comme un facteur déterminant de la croissance économique. Une performance logistique optimale permet aux entreprises marocaines de surmonter les barrières géographiques et de s'insérer durablement dans les chaînes de valeur mondiales (Badir et al., 2025). Les données empiriques suggèrent d'ailleurs que les entreprises qui investissent dans leur agilité logistique voient une amélioration directe de leur attractivité et de leur volume d'échanges internationaux (Bugarčić et al., 2024).

Cependant, cette expansion internationale expose les entreprises à une multitude de risques et d'incidents perturbateurs qu'une logistique robuste doit impérativement savoir absorber. La gestion des risques au sein de la "supply chain" est devenue une compétence critique pour assurer la continuité des flux vers l'étranger, particulièrement dans un environnement macroéconomique instable (Ouabouch & Paché, 2014). La résilience des chaînes logistiques marocaines face aux chocs internes et externes détermine ainsi leur capacité à maintenir des relations de confiance à long terme avec les partenaires internationaux (Ouabouch & Amri, 2014).

Dans des secteurs clés pour l'économie nationale tels que l'automobile ou le textile, cette résilience s'appuie fortement sur des modèles de logistique collaborative entre les prestataires et les chargeurs. Ces partenariats stratégiques favorisent une meilleure réactivité et une optimisation des flux, conditions sine qua non pour l'intégration des sous-traitants locaux dans la logique de production mondiale (Gourire et al., 2024). Cette synergie permet non seulement de réduire les stocks immobilisés, mais aussi d'aligner les standards de performance marocains sur les normes de qualité internationales les plus strictes (Bensaghir Naciri, 2011).

L'émergence de la logistique intelligente et de la transformation digitale vient aujourd'hui amplifier ces gains de performance en offrant une visibilité en temps réel sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Les outils numériques, tels que l'Internet des Objets ou l'intelligence artificielle, transforment la gestion du transport en un atout compétitif majeur pour les

exportateurs marocains (Badir et al., 2025). Les déterminants de la performance logistique, tels que la traçabilité et la digitalisation, sont désormais placés au cœur des stratégies d'internationalisation des firmes les plus performantes (Lhassan et al., 2022).

Malgré ces avancées technologiques significatives, des défis structurels persistent, notamment en ce qui concerne la maturité de la collaboration inter-organisationnelle. Le manque de coordination entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement peut freiner l'élan d'internationalisation, particulièrement dans les secteurs traditionnels comme l'agroalimentaire ou le cuir (Belhsen et al., 2013). De plus, la vulnérabilité persistante face aux incidents logistiques imprévus reste une préoccupation majeure qui nécessite une professionnalisation accrue des métiers de la logistique au Maroc (Ouabouch & Amri, 2014).

L'internationalisation réussie des entreprises marocaines est intrinsèquement liée à l'évolution constante de leur performance logistique, tant sur le plan technique qu'organisationnel. La transition vers des modèles plus intégrés, collaboratifs et intelligents semble être la voie privilégiée pour consolider les parts de marché à l'étranger et garantir une croissance pérenne (Bugarčić et al., 2024). À terme, l'avantage concurrentiel durable du Maroc sur la scène mondiale dépendra de sa capacité collective à transformer ses contraintes logistiques en véritables opportunités de développement international (Gourire et al., 2024).

C'est dans ce contexte théorique et empirique que s'inscrit le présent article. Si la littérature académique reconnaît unanimement le rôle facilitateur de la logistique dans le développement du commerce international, les mécanismes précis par lesquels la performance logistique influence l'intensité de l'internationalisation des firmes, entendue dans ses dimensions de profondeur, d'étendue géographique et de vitesse, demeurent insuffisamment théorisés, en particulier pour les économies émergentes comme le Maroc (Martí et al., 2014 ; Puertas et al., 2014 ; World Bank, 2023). Ce gap théorique soulève une question centrale à laquelle cet article se propose de répondre: Dans quelle mesure la performance logistique, appréhendée comme une capacité dynamique, constitue-t-elle un déterminant de l'intensité de l'internationalisation des entreprises marocaines ? Pour répondre à cette problématique, l'article est structuré en trois sections complémentaires : la première établit les fondements théoriques de l'internationalisation en convoquant les paradigmes classiques et contemporains du management international ; la deuxième procède à un cadrage conceptuel rigoureux de la performance logistique et de ses composantes ; la troisième construit, sur la base des deux premières, un cadre analytique intégrant explicitement performance logistique et intensité de l'internationalisation, avant de formuler un ensemble de propositions théoriques empiriquement testables destinées à guider les investigations empiriques futures. Sur le plan de l'originalité et de la valeur ajoutée, ce travail se distingue de la littérature existante sur trois points. Premièrement, si de nombreuses études ont mesuré l'impact du LPI sur les volumes commerciaux (Puertas et al., 2014 ; Gani, 2017), rares sont celles qui modélisent explicitement la performance logistique comme variable médiatrice de l'intensité de l'internationalisation dans ses trois dimensions simultanées. Deuxièmement, l'article comble un vide en articulant, dans un même cadre analytique, des paradigmes théoriques jusqu'ici cloisonnés Uppsala, OLI, RBV, capacités dynamiques autour du rôle stratégique de la logistique. Troisièmement, en ancrant l'analyse dans le contexte marocain, il répond à un déficit manifeste de contributions théoriques portant sur les économies émergentes d'Afrique du Nord, généralement sous-représentées dans la recherche en management international.

2. Fondements théoriques de l'internationalisation

L'internationalisation est un concept multidimensionnel dont la définition a évolué au rythme des transformations de l'économie mondiale et des stratégies de firme. Pour les pionniers du domaine, elle se manifeste initialement comme le processus par lequel une organisation accroît son implication dans des opérations internationales diversifiées (Welch & Luostarinen, 1988).

Toutefois, cette vision s'est élargie pour inclure une dimension plus adaptative, où l'internationalisation est perçue comme la modification profonde de la stratégie, de la structure et des ressources d'une entreprise pour répondre à des environnements étrangers de plus en plus complexes (Calof & Beamish, 1995).

Le modèle d'Uppsala, figure de proue de l'approche comportementale, postule que l'expansion internationale est un phénomène graduel dicté par l'acquisition progressive de connaissances sur les marchés cibles (Johanson & Vahlne, 1977). Cette perspective souligne que les entreprises privilégient d'abord des marchés géographiquement proches afin de minimiser l'incertitude inhérente au franchissement des frontières nationales. Ce processus d'apprentissage continu permet à la firme de renforcer son engagement international à mesure que ses capacités opérationnelles et sa maturité stratégique se consolident au fil du temps (Vahlne & Johanson, 2017).

Un pilier central de cette approche graduelle réside dans le concept de « distance psychique », qui englobe les différences culturelles, linguistiques et administratives freinant les flux d'information (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Ces barrières invisibles influencent directement la perception des risques et conditionnent de manière significative le choix des premières destinations géographiques. Pour surmonter ces obstacles, l'apprentissage expérientiel devient le moteur principal de la stratégie, permettant à la firme de réduire l'incertitude et de bâtir une infrastructure de coordination robuste face à la complexité des flux mondiaux (Casillas et al., 2020).

En parallèle de la vision comportementale, le paradigme éclectique, ou modèle OLI, offre une grille d'analyse structurelle reposant sur des calculs économiques rationnels de maximisation des profits. Ce cadre théorique s'articule autour de trois piliers fondamentaux : les avantages de Propriété, de Localisation et d'Internalisation qui déterminent la capacité d'une firme à s'implanter durablement à l'étranger (Dunning, 1980). Les entreprises cherchent ainsi à exploiter leurs actifs spécifiques tout en capitalisant sur les opportunités comparatives offertes par des territoires tiers pour renforcer leur position concurrentielle globale (Dunning, 2000).

L'avantage de Propriété (O) concerne les actifs intangibles tels que la technologie propriétaire, la force d'une marque ou des capacités managériales avancées (Dunning & Lundan, 2008). Ces ressources distinctives sont cruciales car elles permettent à la firme de compenser les coûts supplémentaires et les obstacles liés au statut d'étranger, souvent désignés sous le terme de « liability of foreignness » (Hymer, 1976). La maîtrise de processus opérationnels complexes devient alors un actif propriétaire valorisable et transférable, garantissant le maintien d'un avantage compétitif lors de chaque nouvelle implantation géographique.

L'avantage de Localisation (L) met en avant les facteurs d'attractivité spécifiques d'un pays hôte, incluant aussi bien les ressources naturelles que la qualité des infrastructures logistiques (Dunning, 1998). La présence de hubs de transport performants réduit mécaniquement les coûts de transaction et favorise l'implantation de firmes multinationales en quête d'efficience opérationnelle. Ce pilier explique pourquoi certains territoires parviennent à agir comme des aimants pour les investissements directs étrangers, transformant leur performance logistique en un levier majeur de développement économique (Ait Lhassan et al., 2022).

La perspective des ressources et capacités (Resource-Based View - RBV) complète ces analyses en définissant la firme comme un assemblage unique de ressources hétérogènes et difficilement transférables (Barney, 1991). Pour générer un avantage compétitif durable à l'international, ces ressources doivent impérativement être précieuses, rares et inimitables par la concurrence mondiale. Dans un environnement volatil, ces actifs doivent s'accompagner de capacités dynamiques permettant de reconfigurer continuellement les flux et les routines organisationnelles en fonction des opportunités changeantes du marché (Teece et al., 1997).

Pour les entreprises issues des économies émergentes, le modèle LLL (Linkage, Leverage, Learning) propose une alternative flexible axée sur la connexion aux réseaux de partenariat (Mathews, 2006). L'internationalisation est ici perçue comme un mécanisme d'acquisition de ressources et de connaissances manquantes, facilitant un rattrapage technologique rapide. Cette approche souligne l'importance des liens stratégiques avec des leaders mondiaux, permettant aux nouveaux entrants de mobiliser des actifs extérieurs pour transformer leurs expériences répétées en routines organisationnelles performantes (Mathews, 2017).

Une autre vision majeure pour les firmes des pays en développement est la théorie du « springboard » (tremplin), qui décrit l'expansion comme une série de sauts stratégiques agressifs (Luo & Tung, 2007). Ces entreprises utilisent l'expansion mondiale comme un levier pour échapper aux contraintes de leur marché domestique et acquérir rapidement des actifs technologiques ou de marque de premier plan. Cependant, ces trajectoires sont étroitement liées au cadre institutionnel, car les institutions façonnent les incitations et les règles du jeu économique auxquelles font face les exportateurs (North, 1990).

L'expansion contemporaine s'analyse à travers la vitesse d'internationalisation, particulièrement chez les entreprises dites « Born Global » qui opèrent mondialement dès leur création (Oviatt & McDougall, 1994). Cette rapidité est soutenue par la transformation numérique et une agilité organisationnelle permettant de répondre quasi instantanément aux opportunités des marchés globaux. Dans un monde marqué par l'instabilité des chaînes d'approvisionnement, la résilience des flux et l'adaptabilité constante sont devenues les conditions sine qua non d'une compétitivité internationale pérenne (Christopher, 2000).

Tableau 1 : Théories et Dimensions de l'Internationalisation

Courant Théorique	Auteurs de Référence	Concepts Clés	Rôle de la Logistique
Modèle d'Uppsala	Johanson & Vahlne (1977)	Apprentissage graduel, Distance psychique	Réduit l'incertitude liée à la distance physique et culturelle.
Paradigme OLI	Dunning (1980, 2000)	Propriété, Localisation, Internalisation	L'infrastructure nationale (L) et la maîtrise des flux (O) boostent l'export.
Resource-Based View	Barney (1991), Grant (1991)	Ressources VRIO, Capacités dynamiques	La logistique comme ressource stratégique rare et inimitable.
Modèle LLL	Mathews (2006, 2017)	Linkage, Leverage, Learning	Permet la connexion aux réseaux mondiaux et l'apprentissage accéléré.
Perspective Springboard	Luo & Tung (2007, 2018)	Saut stratégique, Acquisition d'actifs	Assure la résilience lors de l'expansion rapide sur des marchés risqués.
Internationalisation 4.0	Badir et al. (2025), Knight (2004)	Digitalisation, Smart Logistics, Agilité	Catalyseur de vitesse et de transparence via les technologies (IA, IoT).
Agilité & Résilience	Christopher (2000),	Adaptabilité, Continuité des flux	Garantit la survie et la compétitivité face aux chocs logistiques mondiaux.

Source : Réalisé par les auteurs

La lecture transversale des paradigmes présentés dans ce tableau appelle une synthèse critique. Si chaque courant éclaire une dimension spécifique du processus d'internationalisation, leur articulation dans un cadre intégrateur est indispensable pour saisir le rôle de la performance logistique dans toute sa complexité. Le modèle d'Uppsala éclaire comment la logistique réduit l'incertitude et facilite l'engagement progressif sur les marchés étrangers, en abaissant la distance psychique perçue. Le paradigme OLI identifie la performance logistique, à la fois comme avantage de localisation (L) qualité des infrastructures du pays d'origine et comme avantage de propriété (O) maîtrise distinctive des flux, deux leviers déterminants pour les décisions d'implantation internationale. La RBV et la théorie des capacités dynamiques positionnent la logistique comme une ressource stratégique rare et inimitable, susceptible d'être reconfigurée en réponse aux turbulences des marchés mondiaux. Enfin, les approches LLL et Springboard, particulièrement pertinentes pour les firmes émergentes comme celles du Maroc, soulignent que la maîtrise logistique constitue un levier d'accélération de l'internationalisation et un mécanisme d'acquisition d'actifs complémentaires. C'est précisément l'articulation intégrée de ces perspectives et non leur simple juxtaposition qui permettra, dans la section suivante, de poser la performance logistique.

3. La performance logistique : cadrage conceptuel et mesure

Avant d'examiner les liens théoriques entre la performance logistique et l'intensité de l'internationalisation des firmes, il est indispensable de procéder à un cadrage conceptuel rigoureux de la notion de performance logistique elle-même, tant ce construit demeure polysémique et multidimensionnel dans la littérature académique (Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011 ; Arvis et al., 2016). En effet, la performance logistique ne saurait être réduite à une acception purement opérationnelle ou instrumentale ; elle constitue, selon les approches théoriques les plus récentes, une capacité dynamique à part entière, susceptible de générer des avantages concurrentiels durables pour les firmes engagées dans des processus d'internationalisation (Teece et al., 1997 ; Blome et al., 2013 ; Sahin & Mert, 2025). C'est dans cette perspective que la présente section se propose d'appréhender successivement trois dimensions complémentaires et interdépendantes : dans un premier temps, la définition et les composantes constitutives de la performance logistique, en accordant une attention particulière à l'Indice de Performance Logistique (LPI) de la Banque Mondiale comme outil de mesure de référence (2.1) ; dans un deuxième temps, le statut théorique de la logistique comme capacité dynamique au sens de Teece et al. (1997), articulée autour des notions d'agilité, de résilience et de qualité de service (2.2) ; et dans un troisième temps, le rôle de la performance logistique comme déterminant structurel de la compétitivité internationale des firmes et des nations, à la lumière des apports de la littérature empirique récente (2.3).

a. Définition et composantes de la performance logistique

La notion de performance logistique s'est progressivement imposée dans la littérature académique comme un construit multidimensionnel, dépassant largement la conception opérationnelle qui lui était initialement associée (Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011). Dans ses acceptions fondatrices, la logistique désignait l'ensemble des activités liées à l'acheminement des produits depuis leur lieu de production jusqu'au consommateur final (Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011). Cette définition, bien que pertinente sur le plan opérationnel, s'avère insuffisante pour rendre compte de la complexité des enjeux contemporains liés à l'intégration des chaînes de valeur mondiales (Arvis et al., 2016 ; Christopher, 2011). Aussi, la performance logistique se définit aujourd'hui, de manière plus englobante, comme la capacité d'un système à gérer efficacement les flux physiques, informationnels et financiers dans une optique de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011). Cette évolution sémantique traduit un

glissement paradigmatique majeur : la logistique n'est plus perçue comme une simple fonction de support, mais comme un levier stratégique intégré au cœur des processus de compétitivité des firmes opérant sur les marchés internationaux (Christopher, 2011 ; Teece et al., 1997).

La mesure de cette performance a fait l'objet de multiples tentatives de conceptualisation dans la littérature (Arvis et al., 2016 ; Bowersox et al., 2020). L'apport le plus significatif et le plus opérationnalisé sur le plan macro-économique reste sans conteste l'Indice de Performance Logistique (*Logistics Performance Index* ; LPI), développé par la Banque Mondiale (World Bank, 2023). Selon World Bank (2023), le LPI 2023 classe les pays selon six dimensions du commerce, notamment la performance douanière, la qualité des infrastructures et la ponctualité des expéditions, sur la base de données issues d'une enquête conduite auprès de professionnels de la logistique opérant à l'international.

L'architecture dimensionnelle du LPI repose sur six indicateurs complémentaires et interdépendants, dont la combinaison permet d'appréhender la performance logistique d'un pays dans sa globalité : l'efficacité des procédures de dédouanement, la qualité des infrastructures de commerce et de transport, la facilité d'accès à des expéditions internationales à prix compétitif, le niveau de compétence et de qualité des prestataires de services logistiques, la capacité de suivi et de traçabilité des envois, ainsi que la ponctualité dans l'acheminement des marchandises à destination (Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023).

Pris conjointement, ces six indicateurs forment un cadre de mesure composite dont la validité scientifique et la reconnaissance institutionnelle à l'échelle internationale ont été largement établies dans la littérature empirique (Arvis et al., 2016 ; Puertas et al., 2014 ; Martí et al., 2014). À ces dimensions perceptuelles, World Bank (2023) a introduit, dans sa dernière édition, une couche supplémentaire de données objectives issues de mégadonnées traçant les flux d'expéditions réels, ce qui marque une évolution méthodologique significative visant à dépasser les limites inhérentes aux enquêtes d'opinion et à renforcer la fiabilité et la précision du classement.

Au-delà de la mesure macro-économique fournie par le LPI (World Bank, 2023), la performance logistique au niveau de l'entreprise se décline selon des indicateurs complémentaires, tels que les coûts logistiques totaux, le taux de service client, la rotation des stocks et la fiabilité des délais de livraison (Bowersox et al., 2020). Dans ce sens, World Bank (2023) rappelle que le score global du LPI reflète les perceptions de la logistique d'un pays à travers l'efficacité du processus de dédouanement, la qualité des infrastructures de transport, la facilité d'organiser des expéditions à prix compétitif, la qualité des services logistiques, la capacité à suivre les consignations et la fréquence à laquelle les expéditions parviennent au destinataire dans les délais prévus.

La convergence entre les approches micro et macro-économiques dans la mesure de la performance logistique permet ainsi de construire un cadre analytique cohérent, ancré à la fois dans les réalités opérationnelles des entreprises et dans leur environnement institutionnel et infrastructurel (Arvis et al., 2016 ; Christopher, 2011 ; World Bank, 2023). La compréhension approfondie des composantes de la performance logistique étant ainsi établie, il convient d'examiner le statut théorique particulier que lui confère la littérature contemporaine en management stratégique (Teece et al., 1997 ; Blome et al., 2013).

b. La logistique comme capacité dynamique

La perspective des capacités dynamiques, développée par Teece et al. (1997), constitue l'un des cadres théoriques les plus féconds pour appréhender le rôle stratégique de la performance logistique dans le contexte de l'internationalisation (Blome et al., 2013 ; Sahin & Mert, 2025). Teece et al. (1997) définissent la capacité dynamique comme la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse à des environnements en mutation rapide. Appliquée au domaine logistique, cette perspective permet de concevoir la

performance logistique non pas comme un simple indicateur opérationnel, mais comme une compétence organisationnelle distinctive susceptible de générer des avantages concurrentiels durables sur les marchés internationaux (Teece et al., 1997 ; Blome et al., 2013 ; Sahin & Mert, 2025).

En d'autres termes, la supériorité logistique d'une firme ne réside pas uniquement dans la possession de ressources tangibles (infrastructures, équipements, systèmes d'information), mais également dans sa capacité à recombinaison et à déployer ces ressources de façon adaptative face aux aléas des marchés mondiaux, ce que Teece et al. (1997) désignent par les processus de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

La littérature a progressivement consolidé l'idée selon laquelle la logistique constitue une capacité dynamique à part entière (Christopher, 2000 ; Christopher & Peck, 2004 ; Blome et al., 2013), articulée autour de trois dimensions complémentaires. La première concerne l'agilité logistique, entendue comme la capacité à détecter et à répondre rapidement aux perturbations de la demande et de l'offre dans un environnement volatile (Christopher, 2000). Christopher (2000) a été l'un des pionniers dans la conceptualisation de cette notion, en montrant que la chaîne d'approvisionnement agile constitue un levier essentiel de compétitivité dans des marchés hautement incertains et fragmentés.

Dans le même sillage, Blome et al. (2013) ont démontré empiriquement, dans une perspective explicitement ancrée dans la théorie des capacités dynamiques de Teece et al. (1997), que l'agilité de la chaîne logistique exerce une influence positive et significative sur la performance globale de la firme, notamment lorsque cette dernière évolue dans des environnements internationaux complexes et turbulents. La deuxième dimension porte sur la résilience logistique, que Christopher et Peck (2004) définissent comme la capacité d'un système à retrouver son état originel (ou un état plus désirable) après une perturbation endogène ou exogène. Cette capacité revêt une importance particulière dans le contexte international, où les entreprises sont exposées à des risques systémiques amplifiés tels que les disruptions géopolitiques, les crises sanitaires ou les instabilités des marchés de matières premières (Christopher & Peck, 2004 ; Blome et al., 2013).

Dans ce cadre, Christopher et Peck (2004), rejoints par Teece et al. (1997), soulignent que la résilience de la chaîne d'approvisionnement s'articule autour d'une combinaison de capacités proactives et réactives, la capacité à répondre aux demandes du marché en temps opportun lorsqu'une perturbation survient constituant l'un des déterminants fondamentaux de cet avantage concurrentiel durable. La troisième dimension, enfin, est la qualité des services logistiques, qui englobe l'ensemble des processus permettant d'assurer la fiabilité, la traçabilité et la conformité des livraisons aux exigences des clients internationaux (Arvis et al., 2016 ; Christopher, 2011 ; World Bank, 2023).

L'articulation de ces trois dimensions (agilité, résilience et qualité des services) illustre en quoi la logistique transcende le registre purement opérationnel pour s'inscrire dans une logique de capacité stratégique au sens de Teece et al. (1997). Sahin et Mert (2025), dans une étude portant sur des firmes à forte intensité logistique dans les marchés émergents, montrent que la performance logistique constitue un facteur clé dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel, en soulignant notamment le rôle médiateur central de l'agilité logistique entre les pratiques organisationnelles et la performance finale de la firme.

Par ailleurs, Bowersox et al. (2020) soulignent que les entreprises qui intègrent pleinement la logistique dans leur réflexion stratégique globale parviennent à développer des configurations de chaînes d'approvisionnement plus réactives, plus fiables et plus compétitives sur les marchés étrangers, consolidant ainsi leur positionnement international.

c. La performance logistique comme déterminant de la compétitivité internationale

La relation entre la performance logistique et la compétitivité internationale constitue aujourd'hui l'un des axes de recherche les plus féconds en économie du commerce international et en management des opérations (Arvis et al., 2016 ; Christopher, 2011 ; World Bank, 2023). La littérature empirique est en effet convergente sur un point fondamental : la performance logistique d'un pays ou d'une firme conditionne directement sa capacité à s'insérer efficacement dans les flux du commerce mondial et, partant, à intensifier son degré d'internationalisation (Puertas et al., 2014 ; Martí et al., 2014 ; World Bank, 2023).

Puertas et al. (2014), dans une étude portant sur les pays membres de l'Union Européenne, ont démontré, à partir de modèles de gravité estimés par la procédure de Heckman en deux étapes, que la logistique constitue un facteur plus déterminant pour les nations exportatrices que pour les nations importatrices, confirmant ainsi le rôle actif et structurant de la performance logistique dans le processus d'internationalisation. De manière complémentaire, Martí et al. (2014) soulignent que, dans un contexte de mondialisation accélérée, la gestion efficace de la logistique est devenue une condition *sine qua non* de la compétitivité internationale, dans la mesure où elle assure la fluidité des flux au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales et contribue à la réduction systématique des coûts logistiques entre pays.

Ces constats empiriques s'inscrivent dans un cadre théorique plus large, celui de la facilitation des échanges (*trade facilitation*), qui désigne l'ensemble des réformes institutionnelles et infrastructurelles visant à réduire les coûts de transaction liés aux opérations de commerce international (Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023).

Selon ce cadre, une amélioration des dimensions constitutives du LPI, notamment l'efficacité douanière, la qualité des infrastructures et la fiabilité des délais de livraison, génère des effets positifs mesurables sur les volumes d'exportation et sur la sophistication technologique des produits échangés (Arvis et al., 2016 ; Hu et al., 2022). Hu et al. (2022), dans une analyse portant sur les économies en transition européennes sur la période 2004–2020, montrent que la facilitation des échanges exerce un impact d'autant plus significatif sur la compétitivité à l'exportation que les produits concernés sont à forte intensité technologique et dépendants des infrastructures logistiques.

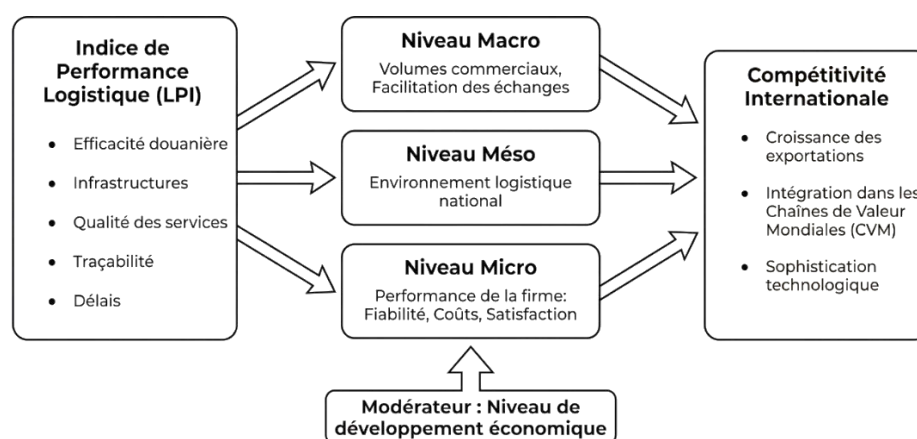
Par ailleurs, une étude récente sur les pays de l'initiative « Ceinture et Route » confirme que l'amélioration du niveau de performance logistique joue un rôle promoteur sur la croissance des volumes commerciaux, avec un effet positif plus marqué pour les grandes économies disposant d'une masse critique d'échanges (Humanities and Social Sciences Communications, 2024). Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Saslavsky et Shepherd (2014), qui établissent empiriquement que la logistique commerciale constitue un facilitateur essentiel des réseaux de production internationale, en réduisant les coûts de coordination entre les différents maillons des chaînes de valeur mondiales.

Au-delà de cette dimension macro-économique, la performance logistique exerce également une influence structurante sur la compétitivité internationale au niveau méso-économique et micro-économique des firmes (Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011 ; Blome et al., 2013). Sur le plan méso-économique, la qualité de l'environnement logistique national, entendue comme l'ensemble des infrastructures, des services et des régulations encadrant les opérations d'exportation, détermine largement la capacité des entreprises locales à pénétrer de nouveaux marchés étrangers et à maintenir leur position concurrentielle sur des marchés déjà investis (Arvis et al., 2016 ; Martí et al., 2014).

À cet égard, les travaux de Çemberci et al. (2015), cités dans Martí et al. (2014), illustrent de manière convaincante que les pays présentant les meilleures performances logistiques nationales sont également ceux dont les entreprises affichent les niveaux les plus élevés d'intensité à l'internationalisation, mesurée par la part des exportations dans le chiffre d'affaires

total. Sur le plan micro-économique, Bowersox et al. (2020) rappellent que la performance logistique de la firme se traduit concrètement par sa capacité à livrer les bons produits, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût, quatre dimensions qui conditionnent directement la satisfaction des partenaires et clients étrangers et, in fine, la pérennité de l'engagement international de la firme.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la performance logistique et compétitivité internationale



Source : Élaboration des auteurs

Un aspect particulièrement saillant dans la littérature récente concerne l'hétérogénéité des effets de la performance logistique selon le niveau de développement des économies concernées (Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023). Les économies émergentes et en développement apparaissent en effet particulièrement sensibles aux améliorations de la performance logistique, dans la mesure où elles partent d'une base infrastructurelle et institutionnelle moins solide et supportent des coûts logistiques proportionnellement plus élevés que les économies avancées (Arvis et al., 2016).

Dans ce contexte, l'investissement dans des infrastructures logistiques modernes, la réforme des procédures douanières et le développement de services logistiques à haute valeur ajoutée constituent des leviers de politique publique prioritaires pour renforcer l'internationalisation des entreprises issues des marchés émergents (Arvis et al., 2016 ; Blome et al., 2013 ; World Bank, 2023).

La performance logistique apparaît dans la littérature comme un déterminant multidimensionnel de la compétitivité internationale, opérant simultanément aux niveaux macro, méso et micro-économique (Arvis et al., 2016 ; Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011 ; Puertas et al., 2014). Sa mesure à travers le LPI fournit un cadre opérationnel robuste pour comparer les trajectoires des pays et identifier les goulots d'étranglement qui freinent l'intensification de l'internationalisation de leurs entreprises (World Bank, 2023 ; Arvis et al., 2016).

4. Liens théoriques entre performance logistique et intensité de l'internationalisation

L'établissement d'une relation théorique rigoureuse entre la performance logistique et l'intensité de l'internationalisation des firmes constitue l'enjeu central de cette section. Si les sections précédentes ont permis, d'une part, de clarifier les fondements conceptuels des théories de l'internationalisation et, d'autre part, de cerner les composantes et les déterminants de la performance logistique, il convient désormais d'articuler ces deux corpus théoriques dans un cadre analytique intégrateur et cohérent (Johanson & Vahlne, 1977 ; Teece et al., 1997 ; Arvis

et al., 2016). La littérature académique, bien que convergente sur le rôle facilitateur de la logistique dans le développement des échanges internationaux (Martí et al., 2014 ; Puertas et al., 2014 ; Gani, 2017), n'a que partiellement exploré les mécanismes théoriques par lesquels la performance logistique influence spécifiquement l'intensité de l'internationalisation des firmes, entendue dans ses trois dimensions constitutives que sont la profondeur, l'étendue géographique et la vitesse du processus d'internationalisation (Johanson & Vahlne, 1977 ; World Bank, 2023). C'est précisément à combler cette lacune que s'attache la présente section, en développant successivement le rôle de la logistique comme déterminant de la compétitivité internationale des firmes (3.1), un cadre conceptuel intégrateur modélisant la relation entre les deux construits (3.2), et enfin un ensemble de propositions théoriques opérationnalisables destinées à guider les investigations empiriques futures (3.3).

a. La logistique comme déterminant de la compétitivité internationale des firmes

L'établissement d'un lien théorique rigoureux entre la performance logistique et l'intensité de l'internationalisation des firmes nécessite, au préalable, d'articuler deux corpus théoriques distincts mais complémentaires : d'une part, les théories classiques et contemporaines de l'internationalisation des firmes, et d'autre part, la littérature sur la performance logistique comme vecteur de compétitivité à l'export (Johanson & Vahlne, 1977 ; Teece et al., 1997 ; Arvis et al., 2016).

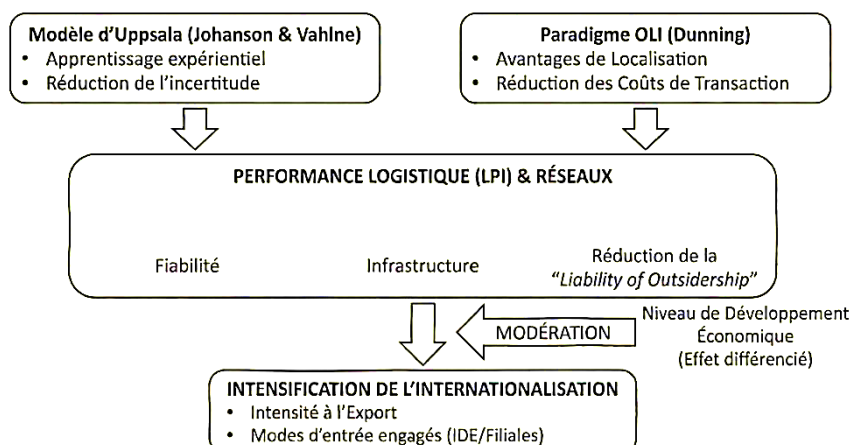
Dans le cadre du modèle d'Uppsala, Johanson et Vahlne (1977) posent que l'engagement progressif d'une firme sur les marchés étrangers est directement conditionné par l'accumulation de connaissances expérientielles et par la réduction de l'incertitude perçue face aux marchés distants. Or, la performance logistique intervient précisément à ce niveau : une logistique efficiente, fiable et bien intégrée réduit mécaniquement les coûts de transaction et les risques opérationnels associés à l'entrée sur de nouveaux marchés étrangers, facilitant ainsi le franchissement des seuils successifs de l'engagement international (Johanson & Vahlne, 2009 ; Bowersox et al., 2020).

Dans ce sens, Johanson et Vahlne (2009), dans leur révision du modèle original, soulignent que les réseaux de partenaires logistiques et commerciaux constituent des vecteurs essentiels d'apprentissage et de réduction de la *liability of outsidership*, renforçant ainsi la capacité des firmes à s'insérer dans des réseaux d'affaires internationaux préexistants.

Le cadre analytique de la théorie éclectique de Dunning (2001), connu sous l'acronyme OLI (*Ownership, Location, Internalization*), offre une perspective complémentaire particulièrement éclairante. Dunning (2001) identifie les avantages de localisation (*Location advantages*) comme l'un des trois piliers fondamentaux de la décision d'internationalisation des firmes multinationales. Dans ce cadre, la qualité de l'environnement logistique du pays d'origine, mesurée par les composantes du LPI (World Bank, 2023), constitue un avantage de localisation déterminant, dans la mesure où elle conditionne la capacité des firmes nationales à produire et à acheminer leurs produits vers les marchés étrangers à des coûts et dans des délais compétitifs (Dunning, 2001 ; Arvis et al., 2016).

Dunning (2001) et Buckley et Casson (1976) s'accordent par ailleurs sur le rôle des coûts de transaction dans la détermination du mode d'entrée sur les marchés étrangers : une performance logistique supérieure, en réduisant ces coûts de transaction, incite les firmes à opter pour des modes d'entrée plus engagés (tels que l'investissement direct étranger (IDE) ou la création de filiales), ce qui se traduit par une intensification mesurable de leur internationalisation (Buckley & Casson, 1976 ; Dunning, 2001 ; Martí et al., 2014).

Figure 2 : Cadre théorique de la logistique comme moteur de l'internationalisation



Source : Élaboration des auteurs

Au niveau micro-économique de la firme, la littérature empirique récente confirme de manière convergente l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre la performance logistique et l'intensité à l'export. Gani (2017), dans une analyse portant sur un large échantillon de pays développés et en développement, démontre que le niveau de performance logistique constitue un déterminant robuste des flux commerciaux internationaux, avec un effet positif systématiquement plus prononcé sur les exportations que sur les importations.

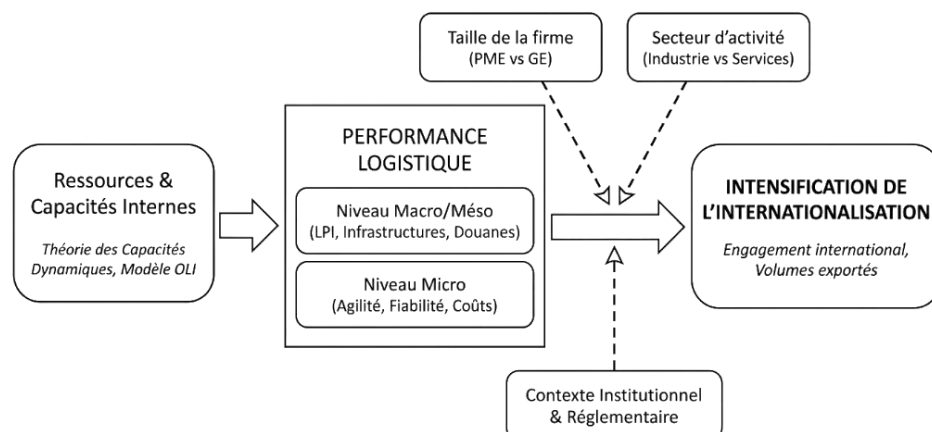
Dans la même veine, une étude récente fondée sur des données d'entreprises exportatrices et mobilisant la modélisation par équations structurelles (SEM) établit que l'infrastructure physique constitue un élément crucial dans l'amélioration des exportations, tandis que la qualité logistique exerce un effet significatif sur les niveaux de compétitivité des firmes sur les marchés internationaux (International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 2025).

Ces résultats trouvent un écho dans les travaux de Çelebi (2019), qui montre, à partir d'un modèle de gravité, que la facilitation des échanges peut produire des effets divergents selon le niveau de revenu par habitant des pays concernés, les économies à revenu faible bénéficiant proportionnellement davantage des améliorations logistiques que les économies à revenu élevé, une conclusion particulièrement pertinente pour les marchés émergents tels que le Maroc.

b. Cadre conceptuel de la relation entre la performance logistique et l'intensité de l'internationalisation

Sur la base des fondements théoriques exposés précédemment, il est possible de construire un cadre conceptuel intégrateur articulant explicitement la performance logistique à l'intensité de l'internationalisation des firmes. Ce cadre mobilise conjointement la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), la théorie éclectique de Dunning (2001) et les apports empiriques du LPI (Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023). La proposition centrale de ce cadre est la suivante : la performance logistique agit comme une variable médiatrice stratégique entre les ressources et capacités internes de la firme et son niveau d'engagement international, en réduisant les coûts de transaction, en améliorant la fiabilité des livraisons et en renforçant la compétitivité-prix et hors-prix des produits exportés (Martí et al., 2014 ; Puertas et al., 2014 ; Bowersox et al., 2020).

Figure 3 : Cadre conceptuel intégrateur de la relation entre la performance logistique et l'Intensité de l'Internationalisation



Source : Réalisé par les auteurs

Ce cadre conceptuel distingue deux niveaux d'analyse complémentaires. Au niveau macro-économique et méso-économique, la performance logistique nationale, telle que mesurée par le LPI, détermine l'environnement dans lequel opèrent les firmes exportatrices, en influençant directement les coûts logistiques supportés, les délais de livraison et la fiabilité des systèmes de transport et de dédouanement (Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023). Bugarčić et al. (2020), dans une étude portant sur les pays d'Europe centrale, orientale et des Balkans occidentaux, démontrent à partir du modèle de gravité que l'indice LPI exerce un impact positif et statistiquement significatif sur les échanges bilatéraux, confirmant le rôle facilitateur de la logistique dans l'intensification des flux commerciaux.

Khadim et al. (2021) renforcent cette conclusion en établissant que la performance logistique joue un rôle modérateur dans la relation entre les dotations en facteurs de production et la croissance économique des pays en développement, ce qui implique que l'amélioration des indicateurs logistiques produit des effets multiplicateurs sur la capacité exportatrice des économies émergentes.

Au niveau micro-économique de la firme, la performance logistique se manifeste par la capacité à livrer les produits exportés au bon endroit, au bon moment et au coût le plus compétitif (Bowersox et al., 2020 ; Christopher, 2011). Sahin et Mert (2025) montrent, dans une perspective explicitement ancrée dans la théorie des capacités dynamiques, que l'agilité logistique constitue un médiateur central entre les pratiques organisationnelles et la performance internationale des firmes, consolidant l'idée selon laquelle l'excellence logistique est une condition nécessaire, bien que non suffisante, à l'intensification de l'internationalisation. La relation entre performance logistique et intensité de l'internationalisation est par ailleurs susceptible d'être modulée par plusieurs variables modératrices identifiées dans la littérature. En premier lieu, la taille de la firme joue un rôle modérateur significatif : les grandes entreprises, disposant de ressources financières et humaines plus importantes, sont généralement mieux à même de surmonter les contraintes logistiques liées à l'internationalisation que les PME, dont les capacités logistiques sont souvent limitées (Dunning & Lundan, 2008 ; WTO, 2019).

WTO (2019) précise à cet égard que les PME sont particulièrement dépendantes de la qualité des infrastructures de ports, de routes et d'installations de manutention des fret, dans la mesure où leurs coûts d'expédition sont proportionnellement plus élevés que ceux des grandes entreprises en raison de leur moindre pouvoir de négociation avec les prestataires logistiques. En deuxième lieu, le secteur d'activité constitue une variable modératrice incontournable : les industries manufacturières à forte intensité logistique (telles que l'automobile, l'aéronautique ou

l'agro-alimentaire) sont naturellement plus sensibles aux variations de la performance logistique que les industries de services, dont la chaîne de valeur repose davantage sur des actifs incorporels (Martí et al., 2014 ; Christopher, 2011). Enfin, le contexte institutionnel et réglementaire, incluant les accords commerciaux préférentiels, les réformes douanières et la stabilité macroéconomique, agit comme une variable modératrice de second ordre, en amplifiant ou en atténuant les effets de la performance logistique sur l'intensité de l'internationalisation (Dunning, 2001 ; Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023).

c. Propositions théoriques

Sur la base du cadre conceptuel développé dans les sous-sections précédentes, et en cohérence avec les ancrages théoriques mobilisés, théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), théorie éclectique de Dunning (2001) et apports empiriques du LPI (Arvis et al., 2016 ; World Bank, 2023) , il est possible de formuler les propositions théoriques suivantes, destinées à orienter les futures investigations empiriques sur la relation entre performance logistique et intensité de l'internationalisation des firmes :

i. Proposition 1: Performance logistique et profondeur de l'internationalisation.

Une amélioration de la performance logistique globale d'une firme est positivement associée à la profondeur de son internationalisation, mesurée par la part des exportations dans son chiffre d'affaires total. Cette proposition s'appuie sur les travaux de Martí et al. (2014), de Puertas et al. (2014) et de Gani (2017), qui établissent une relation positive et robuste entre les scores LPI et les volumes d'exportation, ainsi que sur les travaux de Bowersox et al. (2020), qui montrent que l'excellence opérationnelle logistique se traduit par un avantage compétitif durable sur les marchés étrangers. Par ailleurs, International Journal of Innovative Research and Scientific Studies (2025) confirme empiriquement, à partir de données d'entreprises exportatrices, que la qualité logistique exerce un effet significatif et positif sur la compétitivité internationale des firmes et, in fine, sur leur intensité à l'export.

ii. Proposition 2 : Qualité des infrastructures logistiques et étendue géographique de l'internationalisation.

La qualité des infrastructures logistiques nationales, mesurée par les sous-indicateurs d'infrastructure et d'efficacité douanière du LPI, élargit l'étendue géographique des marchés cibles accessibles aux firmes exportatrices. Cette proposition est étayée par les travaux de Bugarčić et al. (2020) et de Çelebi (2019), qui montrent que les améliorations des composantes infrastructurelles du LPI génèrent des effets positifs sur les volumes d'échanges bilatéraux avec des partenaires géographiquement distants, contribuant ainsi à la diversification géographique des marchés d'exportation. Elle est également cohérente avec le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), selon lequel la réduction des barrières opérationnelles, y compris logistiques, facilite l'entrée sur des marchés caractérisés par une plus grande distance psychique et géographique. Khadim et al. (2021) corroborent cette proposition en montrant que les pays à forte performance logistique enregistrent une plus grande diversification de leurs flux commerciaux, en termes de nombre de partenaires commerciaux et de marchés de destination.

iii. Proposition 3 : Agilité logistique et vitesse d'internationalisation.

L'agilité logistique, entendue comme la capacité à répondre rapidement et efficacement aux fluctuations de la demande internationale, accélère la vitesse d'internationalisation des firmes, en réduisant les délais d'entrée sur de nouveaux marchés étrangers et en facilitant l'adaptation aux spécificités des marchés locaux. Cette proposition s'appuie sur les travaux de Christopher (2000) et de Blome et al. (2013), qui démontrent que l'agilité de la chaîne d'approvisionnement constitue une capacité dynamique au sens de Teece et al. (1997) permettant aux firmes de saisir

rapidement les opportunités offertes par les marchés internationaux. Sahin et Mert (2025) renforcent cette proposition en montrant que l'agilité logistique joue un rôle médiateur dans la relation entre les capacités organisationnelles et la performance internationale des firmes opérant dans les marchés émergents. Enfin, WTO (2019) souligne que, pour les PME en particulier, l'accès à des services logistiques agiles et numériquement intégrés constitue un facteur décisif d'accélération du processus d'internationalisation, en leur permettant de surmonter les désavantages liés à leur taille et à leurs ressources limitées.

En synthèse, les trois propositions théoriques formulées ici articulent de manière cohérente les dimensions constitutives de la performance logistique (qualité globale, infrastructure, agilité) aux trois dimensions de l'intensité de l'internationalisation (profondeur, étendue géographique, vitesse), offrant ainsi un cadre analytique structuré et opérationnalisable pour les investigations empiriques futures, notamment dans le contexte des entreprises marocaines (Arvis et al., 2016 ; Johanson & Vahlne, 1977 ; Teece et al., 1997 ; World Bank, 2023).

5. Conclusion

Au terme de cette réflexion théorique, il apparaît clairement que la performance logistique constitue bien plus qu'une simple variable opérationnelle dans le processus d'internationalisation des entreprises : elle en est un déterminant stratégique structurant, dont les effets se manifestent simultanément sur la profondeur, l'étendue géographique et la vitesse du déploiement international des firmes. Loin d'être cantonnée au registre de la gestion des flux physiques, la logistique s'impose désormais comme une capacité dynamique à part entière, susceptible de réduire les coûts de transaction, d'élargir l'horizon géographique des marchés accessibles et d'accélérer l'engagement international des entreprises, y compris celles issues des économies émergentes.

Dans le contexte marocain, cette relation revêt une acuité particulière. Le Maroc dispose en effet d'atouts logistiques réels (position géographique stratégique, infrastructure portuaire de référence, réseau d'accords commerciaux préférentiels) qui constituent autant de leviers potentiels d'intensification de l'internationalisation de ses entreprises. Pourtant, la traduction effective de ces atouts en avantages compétitifs durables pour les firmes exportatrices, et notamment pour les PME, demeure conditionnée par la capacité du pays à combler les déficits persistants en matière d'efficacité douanière, de qualité des services logistiques intermédiaires et d'intégration numérique des chaînes d'approvisionnement. C'est précisément l'articulation entre ces réalités institutionnelles et infrastructurelles nationales et les dynamiques d'internationalisation des firmes que ce travail a cherché à théoriser, en proposant un cadre conceptuel intégrateur ancré dans les théories de l'internationalisation, la théorie des capacités dynamiques et la littérature empirique sur la facilitation des échanges.

Les apports de cet article sont de trois ordres complémentaires. Sur le plan théorique, il propose une lecture originale de la relation entre performance logistique et intensité de l'internationalisation, en réconciliant des corpus théoriques jusqu'ici traités de manière séparée dans la littérature. Sur le plan conceptuel, il fournit un ensemble de propositions théoriques claires et opérationnelles, susceptibles de guider les investigations empiriques futures portant sur des contextes de marchés émergents encore insuffisamment représentés dans la recherche internationale. Sur le plan managérial et institutionnel, trois catégories de recommandations opérationnelles émergent spécifiquement pour les acteurs marocains. Premièrement, pour les dirigeants d'entreprises exportatrices en particulier les PME des secteurs automobile, agroalimentaire et textile, il est impératif d'intégrer la logistique dans la réflexion stratégique globale et non plus de la traiter comme une fonction support : investir dans des systèmes de traçabilité numérique (ERP, TMS), développer des partenariats avec des prestataires logistiques certifiés, et constituer des stocks tampons permettant d'absorber les chocs d'approvisionnement constituent des priorités concrètes. Deuxièmement, pour l'Agence Marocaine de

Développement de la Logistique (AMDL) et le Ministère du Transport, l'amélioration du score LPI marocain qui stagne autour de 2,73/5 selon le classement 2023 passe par des réformes cibles : la réduction des délais de dédouanement au Port de Casablanca, le déploiement accéléré du guichet unique logistique et la digitalisation complète des procédures douanières via la plateforme PortNet. Troisièmement, pour les organismes de soutien à l'export (Maroc Export, CGEM), des programmes d'accompagnement ciblés devraient être développés pour aider les entreprises à transformer leurs capacités logistiques en avantages compétitifs sur les marchés africains et méditerranéens, notamment en facilitant l'accès à des plateformes logistiques mutualisées dans les zones industrielles de Tanger, Casablanca et Kénitra.

Néanmoins, cet article n'est pas exempt de limites. En tant que contribution théorique, il repose sur une démarche déductive et une revue de la littérature, sans validation empirique directe des propositions formulées. Les travaux futurs devront donc s'attacher à tester ces propositions à travers des données longitudinales portant sur les entreprises exportatrices marocaines, en mobilisant des méthodes économétriques adaptées telles que les modèles d'équations structurelles ou les modèles de gravité augmentés intégrant les indicateurs du LPI. Par ailleurs, l'extension de ce cadre conceptuel à d'autres économies émergentes d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne constituerait une piste de recherche comparative particulièrement prometteuse, permettant d'évaluer la portée générale des propositions avancées et d'enrichir progressivement la théorie de l'internationalisation des firmes issues du Sud.

6. Références

- Ait Lhassan, I., Ezekari, M., & Belamhitou, M. (2022). The effect of logistics performance determinants on export performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 1849-1862.
- Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2016). *Connecting to compete 2016: Trade logistics in the global economy — The logistics performance index and its indicators*. World Bank.
- Badir, Z., Benboucheta, J., & Elkhider, A. (2025). Logistique intelligente et performance logistique : un levier pour la compétitivité des exportations marocaines. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(5).
- Bensaghir Naciri, A. (2011). *La contribution de la logistique à l'intégration des sous-traitants marocains du secteur textile-habillement à la logique des donneurs d'ordre étrangers*.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295–1318.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2020). *Supply chain logistics management* (5e éd.). McGraw-Hill Education.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.
- Bugarčić, F. Ž., Stanišić, N., & Marinković, V. (2024). Assessing the effects of logistics performance on export and competitiveness using SEM methodology: evidence from firm-level data. *The International Journal of Logistics Management*, 35(5), 1320-1345.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M., Barbero, J. L., & Discua Cruz, A. (2020). A configurational approach of the speed of internationalization of family firms. *Small Business Economics*, 55, 355–371.

- Çelebi, D. (2019). The role of logistics performance in promoting trade. *Maritime Economics & Logistics*, 21(3), 307–323.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.D
- Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management* (4e éd.). Financial Times/Prentice Hall.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for theoretical direct investment. *Business History Review*, 74(1), 163–190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production : Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Gani, A. (2017). The logistics performance effect in international trade. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(4), 279–288.
- Gourire, M., Rouggani, K., & Bouayad Amine, N. (2024). Etude sur la logistique collaborative et performance de l'entreprise : Cas du secteur automobile au Maroc.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hu, Y., Jiang, M., Sun, S., & Dai, Y. (2022). Does trade facilitation promote export technological sophistication ? Evidence from the European transition countries. *SAGE Open*, 12(2).
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Khadim, Z., Batool, I., Akbar, A., Poulouva, P., & Akbar, M. (2021). Mapping the moderating role of logistics performance of logistics infrastructure on economic growth in developing countries. *Economies*, 9(4), 177.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Lhassan, I. A., Ezekari, M., & Belamhitou, M. (2022). The effect of logistics performance determinants on export performance. *International Journal of Research In Business and Social Science*.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard multinationals. *Journal of International Business Studies*, 49(2), 129-152.
- Martí, L., Puertas, R., & García, L. (2014). Relevance of trade facilitation in emerging countries' exports. *Journal of International Trade & Economic Development*, 23(2), 202–222.

- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Mathews, J. A. (2017). *Global production networks and the dragon multinationals*. Oxford University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nour-Eddine, B., Oussama, S., & Houda, B. (2013). Supply Chain Collaboration in Emerging Economies: Moroccan Food, Textile and Leather Industries.
- OCDE. (2018). *Examen multidimensionnel du Maroc, volume 2 : Vers une offre industrielle plus compétitive*. Éditions OCDE.
- Ouabouch, L., & Amri, M. (2014). La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval. Résultats d'une étude empirique dans le secteur industriel marocain. *Question (s) de management*, 5(1), 73-83.
- Ouabouch, L., & Paché, G. (2014). Risk Management In The Supply Chain: Characterization And Empirical Analysis. *Journal of Applied Business Research*, 30(2), 401-414.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Puertas, R., Martí, L., & García, L. (2014). Logistics performance and export competitiveness : European experience. *Empirica*, 41(3), 467–480.
- Sahin, F., & Mert, A. (2025). Does institutionalization enhance logistics performance in international businesses ? A moderated and mediated model. *Operations Management Research*.
- Saslavsky, D., & Shepherd, B. (2014). Facilitating international production networks : The role of trade logistics. *Journal of International Trade & Economic Development*, 23(7), 979–999.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- World Bank. (2023). *Connecting to compete 2023 : Trade logistics in the global economy — The logistics performance index*. World Bank.
- WTO. (2019). *World trade report 2019 : The future of services trade*. World Trade Organization.