

De la qualité logistique à la compétitivité : le rôle amplificateur de la digitalisation dans le e-commerce

From Logistics Quality to Competitiveness: The Amplifying Role of Digitalization in E-Commerce

TAZMAITE Omar (Doctorant chercheur)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement, LARNED

DAFIR Amine (Maître de conférences Habilité)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement, LARNED

EL AKRANY Ibtissam (Doctorante chercheuse)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de Modélisation Appliquée à l'Economie et la Gestion, MAEGE

CHFIRA Wijdane (Doctorante chercheuse)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de Modélisation Appliquée à l'Economie et la Gestion, MAEGE

MESRAR Asmaa, (Maître de conférences Habilité)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Sebaa

Université HASSAN II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de Modélisation Appliquée à l'Economie et la Gestion, MAEGE

Date de soumission : 30/08/2025

Date d'acceptation : 12/11/2025

Pour citer cet article :

TAZMAITE O. & al. (2025) « De la qualité logistique à la compétitivité : le rôle amplificateur de la digitalisation dans le e-commerce », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1471 - 1493

Résumé

Cet article propose un modèle conceptuel interrogeant les liens entre qualité logistique, satisfaction client et compétitivité des plateformes de e-commerce marocaines, en intégrant la digitalisation comme facteur clé. En s'appuyant sur les modèles fondateurs de la qualité de service et des recherches récentes sur le e-commerce, il met en perspective le rôle décisif de la performance logistique dans un environnement en pleine transformation digitale.

L'originalité réside dans la mise en avant de la digitalisation logistique comme levier stratégique encore peu exploré dans le contexte marocain. Ce cadre ouvre des pistes de réflexion tant pour les chercheurs que pour les acteurs du e-commerce, en suggérant des orientations managériales pour renforcer la compétitivité à l'échelle locale et internationale, sans toutefois épuiser toutes les réponses.

Mots clés : qualité logistique, satisfaction client, compétitivité internationale, digitalisation logistique, e-commerce, Maroc

Abstract

This article introduces a conceptual model exploring the interplay between logistics quality, customer satisfaction, and the competitiveness of Moroccan e-commerce platforms, while highlighting digitalization as a key factor. Drawing on foundational service quality frameworks and recent research on e-commerce, it sheds light on the central role of logistics performance in a rapidly digitalizing environment.

The novelty of this work lies in positioning digital logistics as a strategic lever still underexplored in the Moroccan context. The proposed framework invites both scholars and practitioners to reflect on how digital tools can shape competitiveness, offering managerial insights without revealing all the answers.

Keywords: logistics quality, customer satisfaction, international competitiveness, digital logistics, e-commerce, Morocco

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le commerce électronique s'est imposé comme un levier central de transformation économique, porté par la digitalisation et l'ouverture accrue des marchés mondiaux (Nguyen, 2024). Dans ce contexte, la logistique est désormais considérée comme un facteur stratégique, conditionnant directement la satisfaction client, la fidélité et la compétitivité des entreprises (Mentzer et al., 1999 ; Bienstock, Mentzer & Bird, 1997).

Au Maroc, le secteur du e-commerce connaît une expansion continue. Selon le Centre Monétique Interbancaire (2023), plus de 700 millions de transactions en ligne ont été enregistrées pour une valeur dépassant 95 milliards de dirhams, soit une progression annuelle de près de 20 % par rapport à 2022. Toutefois, cette dynamique reste marquée par des défis logistiques : respect des délais de livraison, fiabilité des processus et gestion des retours, en particulier dans les flux internationaux (Banque mondiale, 2023). Ces limites constituent un frein à la compétitivité des plateformes locales face aux acteurs globaux. Comprendre comment la qualité logistique contribue à renforcer cette compétitivité internationale est donc un enjeu à la fois théorique et pratique.

La littérature sur la Logistics Service Quality (LSQ) met en évidence la ponctualité et la fiabilité comme deux dimensions fondamentales de la qualité logistique perçue (Mentzer, Flint & Hult, 2001 ; Mentzer et al., 1999). Des recherches récentes confirment l'importance de ces dimensions dans le e-commerce : Rashid et Rasheed (2024) démontrent que la rapidité et la régularité des livraisons exercent un effet direct sur la satisfaction du client, tandis que Nguyen, Pham et Dang (2024) montrent que l'usage des technologies numériques renforce la perception de fiabilité et améliore l'expérience d'achat. Selon Oliver (1999), la satisfaction issue de cette performance logistique constitue un antécédent de la loyauté et de la valeur perçue, consolidant ainsi la compétitivité des entreprises sur des marchés hautement concurrentiels.

La notion de compétitivité internationale appliquée aux plateformes de e-commerce peut être définie de manière opérationnelle par un ensemble d'indicateurs mesurables : le respect des Service Level Agreements (SLA), le taux de livraison à la première tentative (*First-Attempt Delivery Rate*), la maîtrise des délais de livraison domestiques et transfrontaliers (*On-Time Delivery*), les coûts du "last mile", ainsi que la perception client captée par des outils tels que le Net Promoter Score (NPS) transfrontalier. Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité d'une plateforme à répondre de façon fiable, rapide et compétitive aux exigences des marchés locaux et internationaux.

Enfin, les travaux récents en management soulignent que l'innovation et la digitalisation représentent des conditions incontournables de compétitivité dans un environnement marqué par l'incertitude et la mondialisation (El Akrany et al., 2025 ; Chfira et al., 2025). L'intégration de la digitalisation logistique apparaît dès lors comme une variable clé qui pourrait renforcer l'effet de la qualité logistique sur la satisfaction et, indirectement, sur la compétitivité.

Ainsi, la problématique de cet article peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure la qualité logistique et plus particulièrement la ponctualité et la fiabilité des livraisons influence-t-elle la compétitivité des plateformes marocaines de e-commerce dans un contexte d'ouverture internationale ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une approche de type revue de littérature intégrative, combinant les modèles classiques de la qualité de service et de la satisfaction client avec des travaux récents sur la digitalisation et le e-commerce. Cette démarche a permis d'identifier les dimensions clés de la qualité logistique et leurs effets potentiels sur la compétitivité internationale. Sur cette base, nous proposons un modèle conceptuel qui sera discuté et mis en perspective avec le contexte marocain.

L'objectif de cet article est double : (1) proposer une revue de littérature intégrative mobilisant les travaux sur la qualité logistique, la satisfaction client et la compétitivité internationale ; (2) présenter un modèle conceptuel articulant ces variables, afin de contribuer au débat académique et d'offrir des pistes d'amélioration pour les acteurs du e-commerce marocain.

1. Revue de littérature

1.1. La qualité logistique : définitions et dimensions

La qualité logistique constitue un concept central dans la littérature en sciences de gestion, particulièrement lorsqu'il s'agit d'expliquer la performance des chaînes d'approvisionnement et la satisfaction des clients. Elle est généralement abordée à travers le concept de Logistics Service Quality (LSQ), défini comme « l'évaluation globale du service logistique perçue par le client à travers plusieurs attributs de performance » (Mentzer, Flint & Hult, 2001). Les travaux fondateurs la décrivent comme l'ensemble des attributs liés à la prestation logistique qui influencent la perception des clients (Mentzer, Gomes & Krapfel, 1989 ; Bienstock, Mentzer & Bird, 1997).

Selon Mentzer et al. (1999), la LSQ se décompose en plusieurs dimensions clés : la ponctualité des livraisons, la fiabilité du service, la qualité de l'information, la réactivité et la gestion des retours. Ces composantes traduisent la double nature de la qualité logistique : une dimension

opérationnelle (respect des délais, exactitude de la livraison) et une dimension informationnelle (communication, suivi et résolution des problèmes). Dans le contexte du commerce électronique, ces dimensions prennent une importance accrue : les consommateurs attendent une livraison rapide, fiable et traçable, et toute défaillance logistique peut entraîner une insatisfaction immédiate et la perte du client (Nguyen, Le & Tran, 2024).

Plusieurs études empiriques récentes confirment que la ponctualité et la fiabilité représentent les attributs les plus déterminants de la satisfaction client. Rashid & Rasheed (2024) montrent que la rapidité et la constance des livraisons influencent directement la satisfaction liée au produit et au service. Ces résultats rejoignent ceux de Mentzer et al. (2001) et de Stank, Goldsby & Vickery (1999), pour qui la satisfaction logistique découle principalement du respect des engagements en matière de délai et d'exactitude.

Par ailleurs, la littérature met en avant l'importance croissante de la traçabilité et du suivi en temps réel, rendus possibles par les technologies numériques (Huang, 2024). Les consommateurs considèrent la possibilité de suivre leurs colis en temps réel comme une composante essentielle de la qualité logistique, renforçant leur confiance et réduisant l'incertitude. Ces observations rejoignent les travaux de Tazmaite et al. (2025), qui montrent que l'intégration de l'intelligence artificielle et du Big Data dans la supply chain améliore la visibilité et la fiabilité des flux, constituant ainsi un véritable atout compétitif.

Et comme le souligne Dafir (2024), la logistique internationale ne peut être réduite à une simple fonction opérationnelle : elle devient un levier stratégique de compétitivité, notamment dans les économies émergentes. La performance logistique dépend alors de la ponctualité et de la fiabilité, mais aussi de l'alignement sur les standards internationaux et de la capacité d'intégration technologique. La qualité logistique peut être appréhendée comme un construit multidimensionnel, au croisement de la performance opérationnelle (ponctualité, fiabilité), de la qualité de l'information (traçabilité, exactitude des données) et de l'innovation technologique. Dans le cadre du e-commerce marocain, cette approche est particulièrement pertinente car elle permet de relier la satisfaction client aux enjeux de compétitivité internationale.

1.2. Qualité logistique et satisfaction client

Dans la littérature en management des services, la qualité perçue d'un service constitue un antécédent direct de la satisfaction (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Appliqué au domaine logistique, ce cadre signifie que les attributs du service logistique notamment la

ponctualité, la fiabilité, la précision des informations et réactivité façonnent l'évaluation globale du client après l'expérience d'achat et de livraison. Les travaux fondateurs sur la Logistics Service Quality (LSQ) ont précisément structuré ces attributs : Mentzer, Flint et Hult (2001) conçoivent la LSQ comme un construit multidimensionnel intégrant la performance opérationnelle et informationnelle, tandis que Bienstock, Mentzer et Bird (1997) détaillent la contribution des processus physiques et informationnels (ex. traitement des retours, exactitude des avis d'expédition) à la qualité perçue. Dans cette perspective, la ponctualité (respect des délais promis) et la fiabilité (capacité à livrer correctement et de manière constante) sont généralement identifiées comme des dimensions cardinales pour la satisfaction des clients en contexte de commerce électronique.

Les travaux récents sur le e-commerce confirment ce rôle central. Par exemple, Rashid et Rasheed (2024) soulignent que les composantes logistiques liées à la rapidité et à la fiabilité des livraisons s'associent fortement à la satisfaction vis-à-vis du produit reçu et de l'expérience d'achat. Dans le même esprit, Nguyen et al. (2024) montrent que la qualité du service logistique alimente la satisfaction, laquelle se traduit par des attitudes post-achat favorables au réachat. De plus, Nguyen, Pham et Dang (2024) soulignent que les caractéristiques individuelles des clients — telles que leur niveau de connaissance, leurs attentes ou leur expérience préalable d'achat en ligne — peuvent modérer la manière dont la performance logistique est perçue et traduite en satisfaction. Cette perspective rejoint les travaux de Zeithaml (2000), pour qui la valeur perçue d'un service dépend non seulement de sa qualité objective, mais aussi des attentes cognitives et affectives du consommateur. Pris ensemble, ces résultats convergent avec la distinction classique qualité perçue et satisfaction, établie par Parasuraman et al. (1988) et prolongée par Oliver (1999), pour qui la satisfaction alimente la fidélité.

Un point essentiel, largement discuté en e-logistique, est la place de la dimension informationnelle (traçabilité, notifications, exactitude des statuts). La possibilité de suivi en temps réel réduit l'incertitude côté client et renforce les perceptions de fiabilité (Bienstock et al., 1997). Sur le versant des technologies, Huang (2024) met en avant l'apport des approches algorithmiques et de l'optimisation (p. ex. planification des tournées, allocation des ressources) pour améliorer la ponctualité et la stabilité des flux, ce qui rejaillit sur la satisfaction. Dans le même registre, des travaux récents orientés supply chain montrent que l'intelligence artificielle et le Big Data améliorent la visibilité, l'anticipation de la demande et la synchronisation des opérations, avec des effets attendus sur la qualité logistique perçue et la satisfaction en aval (Tazmaite, et al 2025). Sur le plan de l'expérience client, cette transparence soutenue par le

numérique rejoint l'idée de valeur perçue (Zeithaml, 2000) : lorsque la logistique réduit l'effort et l'incertitude pour le client, la valeur de l'offre est accrue, ce qui se traduit par une satisfaction plus élevée.

Il convient par ailleurs de distinguer conceptuellement la qualité logistique perçue de la satisfaction. La première renvoie à un jugement d'excellence centré sur la performance du service (Parasuraman et al., 1988), alors que la seconde exprime une évaluation affective post-consommation (Oliver, 1999). En pratique, les deux concepts sont corrélés, mais la qualité perçue agit en amont de la satisfaction, notamment via les attentes de délai, de conformité et d'information. Cette distinction est utile pour structurer les modèles théoriques en e-commerce : la qualité logistique peut être posée comme antécédent de la satisfaction, laquelle explique ensuite des conséquences comportementales (intention de réachat, bouche-à-oreille électronique, moindre propension au churn).

Dans des contextes d'ouverture internationale, la relation entre qualité logistique et satisfaction s'inscrit aussi dans des référentiels de standards (délais, fiabilité, visibilité) auxquels les plateformes doivent se conformer pour rivaliser avec des acteurs globaux. De ce point de vue, l'amélioration de la ponctualité et de la fiabilité n'est pas seulement un enjeu opérationnel : elle conditionne la capacité à aligner l'expérience client sur des attentes internationales, ce qui renforce la satisfaction et la compétitivité (Tazmaite et al., 2025). Ainsi, la satisfaction occupe une place charnière : elle médiatise l'effet de la qualité logistique sur des résultats stratégiques (réachat, fidélité, avantage concurrentiel), conformément aux propositions classiques liant satisfaction et comportements relationnels (Oliver, 1999; Zeithaml, 2000) et aux observations empiriques récentes en e-commerce (Nguyen et al., 2024; Rashid & Rasheed, 2024).

Il convient toutefois de distinguer conceptuellement la qualité logistique perçue de la satisfaction client, deux notions souvent associées mais de nature différente dans le cadre du marketing des services. La qualité perçue correspond à une évaluation cognitive de la performance du service logistique par rapport aux attentes du client. Elle traduit un jugement rationnel sur l'excellence du service rendu, à travers des dimensions telles que la ponctualité, la fiabilité, la précision de l'information ou la réactivité (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988 ; Mentzer, Flint & Hult, 2001). En ce sens, elle s'inscrit dans la logique d'évaluation des écarts entre performance attendue et performance perçue, au cœur du modèle SERVQUAL.

La satisfaction client, à l'inverse, relève d'une réponse affective post-consommation (Oliver, 1999). Elle exprime un ressenti global, cumulatif, résultant des expériences successives vécues par le consommateur au contact du service (Cronin & Taylor, 1992 ; Zeithaml, 2000). La qualité

perçue agit donc en amont de la satisfaction : elle constitue un prédicteur cognitif, tandis que la satisfaction représente une évaluation émotionnelle intégrée.

Cette distinction est essentielle dans le contexte du e-commerce, où la satisfaction découle non seulement de la performance logistique (ponctualité, fiabilité, traçabilité), mais aussi de la réduction de l'incertitude et de la perception de valeur ajoutée procurée par le service digitalisé. Les recherches récentes de Nguyen, Le & Tran (2024) et de Rashid & Rasheed (2024) confirment que la qualité logistique perçue influence significativement la satisfaction globale, laquelle alimente à son tour les intentions de réachat et la fidélité.

En somme, la qualité perçue représente une évaluation cognitive de la performance, tandis que la satisfaction constitue une réponse émotionnelle traduisant la valeur perçue de l'expérience logistique. Dans cette perspective, la qualité logistique peut être posée comme antécédent direct de la satisfaction, celle-ci jouant un rôle médiateur entre la performance logistique et les comportements post-achat.

La littérature souligne également que la relation entre qualité logistique et satisfaction n'est pas uniforme : elle dépend de caractéristiques contextuelles liées au marché, au produit et au comportement du consommateur. Dans le cas du e-commerce marocain, plusieurs facteurs peuvent influencer la perception de la performance logistique.

Tout d'abord, la densité urbaine et les contraintes d'infrastructure constituent des déterminants majeurs. Dans les zones métropolitaines à forte congestion, la ponctualité perçue peut être affectée par des retards structurels, tandis que dans les zones rurales, l'accessibilité et la couverture logistique deviennent des enjeux critiques (Makaci et al., 2025).

Ensuite, le mode de paiement joue un rôle important : le recours fréquent au paiement à la livraison (Cash on Delivery – COD) crée des frictions dans le processus logistique et peut accroître les retards de traitement ou les retours non honorés, ce qui influence la satisfaction globale (Cragg, Magnani & Guillard, 2025).

D'autres éléments, tels que la catégorie de produit (biens de consommation courante versus produits technologiques), le mode de livraison (domicile, point relais, click-and-collect) ou encore la logistique inverse (retours, échanges) peuvent également moduler la perception de la qualité logistique (Verny, Oulmakki & Durand, 2023). Enfin, pour les plateformes opérant à l'international, la conformité aux standards transfrontaliers (délais de dédouanement, incoterms, traçabilité) conditionne directement la satisfaction des clients étrangers (Banque mondiale, 2023).

Ces variables de contexte méritent donc d'être intégrées dans les modèles empiriques futurs, soit comme facteurs de contrôle, soit comme modérateurs des liens entre qualité logistique, satisfaction et compétitivité. Leur prise en compte permettra de mieux adapter le modèle conceptuel aux réalités du marché marocain et de proposer des recommandations plus opérationnelles aux acteurs du e-commerce.

Enfin, si de nombreuses dimensions peuvent contribuer à la qualité logistique, la littérature en e-commerce converge pour considérer la ponctualité et la fiabilité comme le noyau dur de la valeur livrée au client. En conséquence, un modèle conceptuel positionnant la qualité logistique (ponctualité, fiabilité) comme antécédent de la satisfaction, elle-même vecteur de compétitivité, est théoriquement justifié et testable ultérieurement. L'apport des technologies peut être intégré comme facteur modérateur de la relation qualité et satisfaction, en cohérence avec les contributions récentes orientées supply chain et expérience client.

1.3. Satisfaction client et compétitivité des entreprises

La satisfaction client est largement reconnue comme un déterminant stratégique de la compétitivité des entreprises. Dans les modèles classiques de la stratégie, Porter (1990) identifie la différenciation et l'efficacité opérationnelle comme deux sources principales d'avantage concurrentiel. La littérature en marketing et management de la qualité a, depuis lors, établi que la satisfaction client joue un rôle clé dans la capacité des entreprises à se différencier durablement sur des marchés concurrentiels (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994).

Dans la littérature en management stratégique, la compétitivité renvoie à la capacité d'une organisation à créer et à maintenir un avantage concurrentiel durable, lui permettant de générer une valeur supérieure à celle de ses concurrents (Porter, 1990). Elle s'appuie sur des leviers tels que la productivité, la différenciation et l'innovation. Sur le plan international, la compétitivité se définit comme la capacité d'une entreprise à soutenir sa position sur des marchés étrangers, en s'adaptant aux standards mondiaux de qualité, de coût et de performance (Krugman, 1994 ; World Bank, 2023).

Dans une perspective de marketing et de management de la qualité, la compétitivité ne dépend pas uniquement de l'efficacité opérationnelle, mais aussi de la satisfaction et de la fidélité client, considérées comme des ressources immatérielles créatrices d'avantage compétitif (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994 ; Zeithaml, 2000).

Ainsi, dans le e-commerce, la compétitivité traduit la capacité d'une plateforme à transformer la performance logistique et la satisfaction client en avantage concurrentiel durable, notamment à travers la réputation, la fidélisation et la performance sur les marchés internationaux.

Selon Oliver (1999), la satisfaction constitue un antécédent direct de la loyauté. Ce lien satisfaction–loyauté est crucial dans le commerce électronique, où les coûts de changement pour le client sont faibles et la concurrence est intense. Zeithaml (2000) souligne que la satisfaction influence non seulement la fidélité, mais également le bouche-à-oreille positif et la perception de la valeur globale. Ainsi, des consommateurs satisfaits deviennent des vecteurs de réputation et contribuent indirectement à la compétitivité. Dans le e-commerce, ce phénomène est amplifié par les avis en ligne et les plateformes sociales, qui transforment la satisfaction en avantage concurrentiel immatériel (Nguyen et al., 2024).

Sur le plan empirique, plusieurs études montrent que des niveaux élevés de satisfaction client se traduisent par une meilleure performance organisationnelle. Anderson et al. (1994) ont démontré que la satisfaction influence positivement la rentabilité, via la fidélité et la réduction des coûts liés à la conquête de nouveaux clients. Dans le contexte logistique, Rashid et Rasheed (2024) confirment que la satisfaction issue de la qualité logistique se traduit par une plus grande intention de réachat, améliorant ainsi la performance commerciale.

Un consensus se dégage dans la littérature : la satisfaction agit comme une variable médiatrice entre la qualité logistique et la compétitivité. Autrement dit, ce n'est pas la performance logistique brute qui crée de la compétitivité, mais la manière dont elle est perçue et traduite en satisfaction par les clients (Mentzer, Flint, & Hult, 2001).

Dans le cas des plateformes marocaines de e-commerce, la compétitivité doit être analysée dans un contexte d'ouverture internationale. Selon Dafir (2021), l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique subsaharienne repose sur leur capacité à s'aligner sur les standards internationaux, notamment en matière logistique et technologique. L'intégration de ces standards constitue une condition essentielle pour renforcer la compétitivité du Maroc dans les chaînes de valeur mondiale. Ainsi, les plateformes de e-commerce qui parviennent à offrir un service logistique de qualité, générateur de satisfaction, peuvent se différencier non seulement sur le marché local, mais aussi sur des marchés internationaux fortement concurrentiels. Cette perspective rejoint les constats du rapport de la Banque mondiale (2023), qui classe la performance logistique comme un déterminant majeur de la compétitivité économique.

Les avancées technologiques modifient également le lien satisfaction–compétitivité. Selon Tazmaite, et al., 2025, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion de la chaîne

logistique permet d'améliorer la précision et la rapidité des flux, ce qui accroît la satisfaction client et, indirectement, la compétitivité des entreprises. De même, Huang (2024) montre que l'optimisation numérique des processus logistiques favorise la résilience des chaînes d'approvisionnement et améliore la perception des clients face aux incertitudes.

En résumé, la littérature établit clairement que :

- La satisfaction client est un levier central de compétitivité, notamment dans le e-commerce où les consommateurs sont volatiles et informés.
- Elle agit comme un médiateur entre la qualité logistique et la compétitivité internationale.
- Dans le cas marocain, s'aligner sur les standards logistiques internationaux est indispensable pour transformer la qualité logistique en satisfaction, puis en avantage concurrentiel.
- La digitalisation logistique et l'intégration de technologies comme l'IA amplifient ce mécanisme en réduisant l'incertitude et en améliorant la perception de fiabilité.

1.4. La dimension internationale et le cas du Maroc

La performance logistique ne peut être appréhendée uniquement à l'échelle nationale : elle s'inscrit dans un environnement international marqué par la mondialisation, l'intégration régionale et la concurrence accrue entre plateformes. Dans ce contexte, la qualité logistique devient un déterminant de la compétitivité internationale, en permettant aux entreprises d'assurer des flux commerciaux fiables, rapides et conformes aux standards mondiaux (Christopher, 2016).

1.4.1. La logistique comme facteur de compétitivité internationale

Selon Porter (1990), la compétitivité d'une nation et de ses entreprises repose sur la capacité à développer des avantages concurrentiels durables. Or, la logistique constitue un pilier essentiel de ces avantages, car elle détermine la capacité des firmes à accéder aux marchés internationaux avec des coûts et des délais compétitifs. Les travaux de la Banque mondiale (2023) confirment ce constat : le Logistics Performance Index (LPI) est utilisé comme un indicateur clé pour évaluer la compétitivité des pays dans le commerce mondial. Les dimensions de l'indice (infrastructures, efficacité douanière, délais internationaux, fiabilité) reflètent précisément les composantes de la qualité logistique.

Dans le domaine du e-commerce, la compétitivité ne se mesure pas uniquement en termes de prix ou de produits, mais aussi en fonction de la capacité logistique à répondre aux attentes de

consommateurs internationaux de plus en plus exigeants (Nguyen et al., 2024). Ainsi, la logistique devient un élément central de l'expérience client et conditionne directement la satisfaction et la fidélité sur les marchés internationaux.

1.4.2. Spécificités du cas marocain

Le Maroc occupe une position stratégique à la croisée de l'Europe, de l'Afrique et du Moyen-Orient. Cette localisation en fait un hub logistique potentiel, mais également un espace confronté à des défis d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales (Banque mondiale, 2023). Si le pays a investi dans des infrastructures modernes (comme le port Tanger Med et les zones logistiques intégrées), il reste confronté à des contraintes structurelles : fragmentation des acteurs, lenteurs administratives, coûts élevés du transport intérieur (Verny, Oulmakki, & Durand, 2023). Selon Dafir (2012, 2015, 2021), la logistique internationale représente pour le Maroc un levier stratégique de compétitivité et de diplomatie économique. L'auteur souligne le rôle des corridors logistiques, de la connectivité régionale et des accords commerciaux dans l'amélioration de la performance des exportations marocaines et le renforcement de la compétitivité des plateformes numériques. Dans le même sens, l'étude de la Banque mondiale (2023) rappelle que l'alignement sur les standards internationaux en matière de logistique constitue une condition essentielle pour accroître la compétitivité des économies émergentes, dont le Maroc.

1.4.3. Défis africains et ouverture régionale

L'ouverture internationale du Maroc se joue également en Afrique subsaharienne, où le pays déploie une stratégie active de diplomatie économique. Toutefois, la compétitivité logistique marocaine est tributaire de la qualité des infrastructures et des corridors transafricains (routes, voies ferrées, interconnexions portuaires). Comme l'indiquent Makaci et al. (2025), la mutualisation logistique reste encore limitée dans la région, freinée par la méfiance entre acteurs et par l'absence de standards communs. Ces contraintes limitent la capacité du e-commerce marocain à s'internationaliser pleinement dans la région. Selon Dafir (2021), la diplomatie économique marocaine doit intégrer une dimension logistique forte pour soutenir la compétitivité des entreprises, en particulier dans le e-commerce. L'amélioration de la ponctualité et de la fiabilité des flux à destination de l'Afrique subsaharienne constitue un enjeu stratégique pour l'avenir du secteur.

1.4.4. Digitalisation et adaptation aux standards mondiaux

La digitalisation constitue une opportunité pour dépasser certaines contraintes structurelles. Comme le soulignent Tazmaite et al., 2025, l'intégration de l'intelligence artificielle et du Big Data dans la gestion des chaînes logistiques peut permettre d'atteindre une performance conforme aux standards internationaux, malgré les limites infrastructurelles locales. De plus, l'adoption de solutions numériques de traçabilité et de suivi en temps réel renforce la confiance des clients internationaux et améliore la compétitivité des plateformes marocaines sur des marchés concurrentiels.

En somme, la littérature montre que :

- La logistique est un déterminant majeur de la compétitivité internationale (Porter, 1990 ; Banque mondiale, 2023).
- Le Maroc dispose d'atouts (localisation stratégique, infrastructures modernes) mais fait face à des contraintes structurelles limitant son potentiel logistique.
- Selon Dafir (2021, 2024), la compétitivité marocaine passe par l'alignement sur les standards internationaux et par une diplomatie économique intégrant pleinement la dimension logistique.
- Les corridors africains et la mutualisation logistique constituent des enjeux cruciaux pour l'internationalisation du e-commerce marocain (Makaci et al., 2025).
- La digitalisation logistique représente une voie prometteuse pour réduire les écarts de compétitivité et renforcer la satisfaction client à l'international (Tazmaite et al., 2025).

1.5. Digitalisation logistique et perspectives

La digitalisation de la logistique est aujourd'hui reconnue comme un facteur clé de transformation des chaînes d'approvisionnement. Dans un environnement marqué par la mondialisation et l'incertitude, les outils numériques (intelligence artificielle, Big Data, blockchain, Internet des objets) offrent des solutions innovantes pour améliorer la visibilité, la traçabilité et la rapidité des flux logistiques (Huang, 2024).

1.5.1. La digitalisation comme levier de qualité logistique

Dans le e-commerce, la digitalisation répond aux attentes des consommateurs en matière de suivi en temps réel, de transparence et de réduction de l'incertitude. Huang (2024) montre que les algorithmes d'optimisation appliqués à la planification logistique permettent de réduire les délais et d'améliorer la ponctualité. De même, Tengho (2025) souligne que l'IA contribue à

enrichir l'expérience client et à renforcer les stratégies de fidélisation en personnalisant l'offre et en anticipant les besoins. Ces résultats confirment que la digitalisation n'est pas seulement un outil opérationnel, mais un véritable levier stratégique pour renforcer la qualité logistique perçue et, par conséquent, la satisfaction des clients.

1.5.2. Les apports de l'intelligence artificielle à la supply chain

La littérature récente confirme que l'intelligence artificielle (IA) améliore la précision des prévisions, la gestion des stocks et la synchronisation des flux logistiques. Dans une étude appliquée à la chaîne d'approvisionnement, Tazmaite, et al., 2025 montrent que l'IA permet de réduire les incertitudes, d'optimiser la planification des approvisionnements et d'augmenter la résilience des chaînes logistiques. Ces résultats confirment que l'IA ne se limite pas à un outil opérationnel, mais qu'elle constitue un facteur stratégique de compétitivité.

Par ailleurs, dans un travail sur l'innovation managériale et l'intelligence artificielle, Chfira, et al., 2025 mettent en avant que l'intégration de l'IA dans les organisations publiques et privées favorise la modernisation et améliore l'efficacité décisionnelle. Appliqué à la logistique, cet argument suggère que la digitalisation peut renforcer la performance et la compétitivité en améliorant la prise de décision dans des environnements complexes.

1.5.3. La digitalisation comme levier de qualité logistique

Selon Porter (1990), la compétitivité d'une nation et de ses entreprises repose sur la capacité à développer des avantages concurrentiels durables. Or, la logistique constitue un pilier essentiel de ces avantages, car elle détermine la capacité des firmes à accéder aux marchés internationaux avec des coûts et des délais compétitifs. Les travaux de la Banque mondiale (2023) confirment ce constat : le Logistics Performance Index (LPI) est utilisé comme un indicateur clé pour évaluer la compétitivité des pays dans le commerce mondial. Les dimensions de l'indice (infrastructures, efficacité douanière, délais internationaux, fiabilité) reflètent précisément les composantes de la qualité logistique.

1.5.4. Perspectives pour le e-commerce marocain

Dans le contexte marocain, la digitalisation logistique apparaît comme un levier stratégique pour dépasser les contraintes structurelles qui freinent la compétitivité — notamment l'insuffisance des infrastructures, la fragmentation des chaînes logistiques et la persistance de coûts de transport élevé. Ces défis structurels se traduisent souvent par des retards, une faible visibilité des flux et une expérience client encore perfectible dans le commerce en ligne.

Selon Verny, Oulmakki et Durand (2023), l'intégration des technologies digitales — telles que l'automatisation, les plateformes collaboratives et les outils d'analyse en temps réel — permet aux PME marocaines de la sous-traitance électronique d'améliorer significativement leurs processus logistiques. Cette dynamique peut être transposée au secteur du e-commerce, où la fiabilité, la traçabilité et la rapidité des livraisons constituent des facteurs clés de différenciation concurrentielle.

De son côté, Dafir (2012, 2021) montre que la compétitivité internationale du Maroc repose de plus en plus sur la capacité des acteurs économiques à s'aligner sur les standards logistiques et technologiques mondiaux. Dans ses travaux sur la diplomatie économique et l'internationalisation des entreprises marocaines, l'auteur souligne que la logistique n'est pas seulement un maillon opérationnel, mais un instrument de positionnement stratégique et de souveraineté économique. L'adoption de standards numériques internationaux en matière de suivi, de certification et de connectivité devient ainsi une condition essentielle pour renforcer la compétitivité du e-commerce marocain sur les marchés mondiaux.

En outre, Tazmaite et ses collègues (2025) insistent sur le rôle catalyseur de l'intelligence artificielle et du Big Data dans la transformation logistique. Ces technologies favorisent la visibilité des chaînes d'approvisionnement, l'anticipation des ruptures et l'optimisation des itinéraires, contribuant à une logistique plus agile et centrée sur le client. Cette transformation numérique permet d'accroître la fiabilité perçue et de renforcer la confiance des consommateurs, deux éléments essentiels de la satisfaction et de la fidélité en ligne.

Dans cette perspective, la digitalisation logistique au Maroc représente non seulement une réponse aux contraintes locales, mais également une opportunité d'intégration dans les chaînes de valeur mondiale. L'étude de la Banque mondiale (2023) confirme que les économies qui améliorent leur performance logistique (mesurée par des indicateurs tels que la ponctualité, la traçabilité et la coordination intermodale) gagnent en attractivité pour les échanges internationaux. Ainsi, en investissant dans les technologies numériques et en adoptant des pratiques logistiques conformes aux standards internationaux, les plateformes marocaines de e-commerce peuvent non seulement améliorer leur compétitivité interne, mais aussi s'imposer comme acteurs émergents de la logistique digitale régionale.

2. Cadre conceptuel et hypothèses

La revue de littérature met en évidence le rôle central de la qualité logistique dans la performance du e-commerce. En s'appuyant sur le modèle de la Logistics Service Quality

(LSQ) développé par Mentzer, Flint et Hult (2001), la qualité logistique peut être définie comme l'ensemble des attributs du service logistique perçus par le client et influençant sa satisfaction. Ses dimensions clés incluent la ponctualité, la fiabilité, la qualité de l'information, la réactivité et la gestion des retours (Bienstock, Mentzer & Bird, 1997).

La satisfaction client, concept central du marketing des services, renvoie à une évaluation affective globale fondée sur la comparaison entre attentes et performance perçue (Oliver, 1999). Elle constitue un antécédent direct de la fidélité, de la recommandation (*word of mouth*) et de la valeur perçue (Zeithaml, 2000).

La compétitivité perçue désigne, quant à elle, la capacité d'une plateforme à se différencier et à performer sur les marchés grâce à la satisfaction et à la fidélité de ses clients (Porter, 1990 ; Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Dans le contexte du e-commerce international, cette compétitivité peut se manifester à travers des indicateurs tels que le taux de réachat, la part de panier transfrontalier, la réputation en ligne, ou encore la réduction des délais internationaux moyens.

Enfin, la digitalisation logistique regroupe les technologies numériques (traçabilité en temps réel, notifications automatisées, intelligence artificielle d'ordonnancement, visibilité des stocks) qui renforcent la fiabilité perçue et la transparence du service (Huang, 2024). Ces outils peuvent agir comme modérateurs de la relation entre qualité logistique et satisfaction client, en amplifiant la perception de maîtrise et de réactivité.

Les travaux sur la LSQ suggèrent que la qualité logistique constitue un antécédent cognitif de la satisfaction client. En effet, les dimensions de ponctualité (respect des délais annoncés) et de fiabilité (conformité et exactitude des commandes) sont les plus directement associées à la satisfaction perçue (Mentzer et al., 2001 ; Rashid & Rasheed, 2024 ; Nguyen et al., 2024). Cette satisfaction, à son tour, constitue un moteur stratégique de compétitivité, en générant fidélité, réachat et réputation positive (Oliver, 1999 ; Zeithaml, 2000). Dans le contexte du e-commerce international, elle se traduit par une amélioration du taux de conversion, de la part de panier transfrontalier et du niveau de satisfaction en ligne (Anderson et al., 1994 ; Dafir, 2024). Par ailleurs, la littérature souligne que la performance logistique n'entraîne pas directement la compétitivité : c'est la satisfaction client qui transforme la performance perçue en avantage compétitif. Ce mécanisme de médiation est bien établi dans la littérature sur la chaîne logistique et la performance organisationnelle (Mentzer et al., 2001). De plus, les technologies numériques renforcent la perception de fiabilité, de réactivité et de transparence du service (Huang, 2024). Les systèmes de suivi en temps réel, les notifications automatiques et l'IA d'optimisation

contribuent à réduire l'incertitude, amplifiant ainsi l'effet positif de la qualité logistique sur la satisfaction (Tazmaite et al., 2025).

Sur la base de l'explication ci-dessus, nous pouvons déduire les hypothèses suivantes :

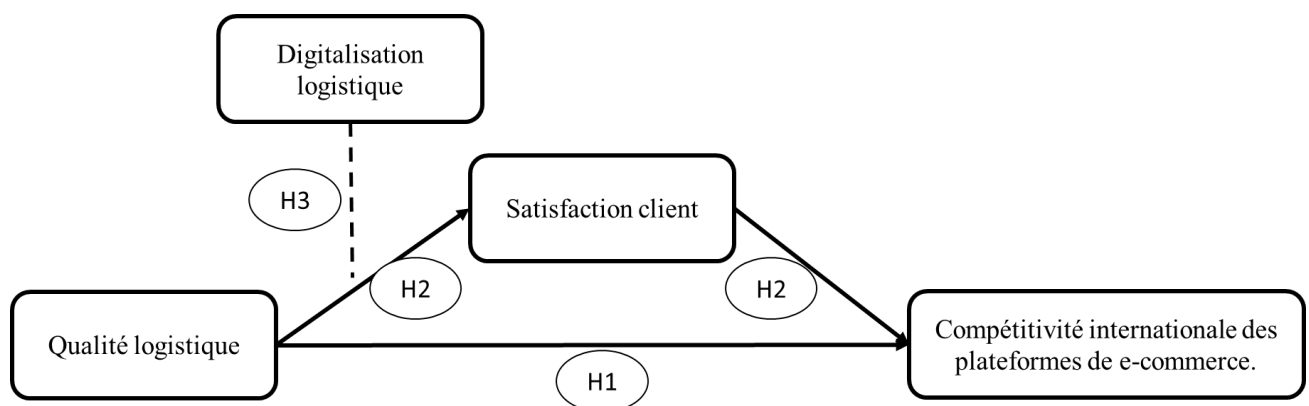
- ✓ **Hypothèse 1** : la qualité logistique a un effet positif sur la compétitivité internationale des plateformes de e-commerce.
- ✓ **Hypothèse 2** : la satisfaction client médiatise la relation entre la qualité logistique et la compétitivité internationale des plateformes de e-commerce.
- ✓ **Hypothèse 3** : la digitalisation logistique modère le lien entre la qualité logistique et la satisfaction client, de sorte que l'effet positif de la qualité logistique sur la satisfaction client est plus fort lorsque le niveau de digitalisation logistique est élevé.

Afin de mieux isoler les effets principaux, plusieurs variables de contrôle seront prises en compte dans les analyses empiriques :

- Catégorie de produit (produits courants / technologiques)
- Valeur du panier moyen
- Région géographique (urbain / rural)
- Mode de livraison (domicile / point relais)
- Type de paiement (en ligne / contre-remboursement)
- Expérience client antérieure (ancienneté, fréquence d'achat)

Ces variables permettent de tenir compte de la diversité des comportements logistiques et des contextes d'achat, conformément aux recommandations de Makaci, Verny & Durand (2025) et de la Banque mondiale (2023).

Figure N°1 : Notre modèle conceptuel



Source : Auteurs

3. Discussion théorique

La proposition de ce modèle conceptuel reliant qualité logistique, satisfaction client et compétitivité internationale, avec la digitalisation comme modérateur, offre plusieurs contributions théoriques et managériales.

3.1. Apports théoriques

Premièrement, ce travail contribue à enrichir la littérature sur la logistics service quality (LSQ). Si les travaux fondateurs (Mentzer, Flint, & Hult, 2001 ; Bienstock, Mentzer & Bird, 1997) ont identifié les dimensions de la LSQ, peu d'études ont analysé de manière approfondie leur rôle dans la compétitivité internationale des plateformes de e-commerce. En mettant l'accent sur la ponctualité et la fiabilité, ce modèle rappelle que ces dimensions constituent le noyau dur de la qualité logistique dans un contexte où les consommateurs sont particulièrement sensibles aux délais et à la constance du service (Rashid & Rasheed, 2024).

Deuxièmement, l'article renforce l'idée que la satisfaction client est un médiateur central entre logistique et performance. Cette perspective s'inscrit dans les modèles établis en marketing des services (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988 ; Oliver, 1999 ; Zeithaml, 2000) et rejoint les résultats récents sur le e-commerce (Nguyen et al., 2024). La satisfaction explique pourquoi la performance logistique se traduit en avantage compétitif : elle transforme une performance opérationnelle en valeur perçue, fidélité et intention de réachat.

Troisièmement, la digitalisation est introduite comme une variable contextuelle clé. Les travaux récents montrent que l'intelligence artificielle, le Big Data et la traçabilité numérique renforcent la perception de fiabilité et de transparence dans la logistique (Huang, 2024 ; Tazmaite, et al., 2025). L'inclusion de cette variable modératrice permet de mettre en lumière les mécanismes par lesquels la digitalisation amplifie l'effet de la qualité logistique sur la satisfaction. Ce positionnement théorique prolonge la littérature sur la modernisation organisationnelle et l'innovation managériale (El Akrany, et al., 2025).

3.2. Apports managériaux

Sur le plan pratique, le modèle proposé fournit aux plateformes marocaines de e-commerce des pistes pour améliorer leur compétitivité internationale. Trois enseignements principaux se dégagent :

1. Prioriser la ponctualité et la fiabilité : le respect des délais et la régularité dans les livraisons doivent être considérés comme des objectifs stratégiques. Des politiques de

suivi rigoureux des flux et d'évaluation continue des prestataires logistiques sont essentielles.

2. Investir dans la digitalisation : les solutions de traçabilité en temps réel, les systèmes de suivi automatisés et l'usage de l'IA dans la planification logistique permettent de renforcer la confiance des clients et de réduire l'incertitude.
3. Aligner les pratiques sur les standards internationaux : l'adoption des normes mondiales en matière de logistique et de digitalisation constitue une condition nécessaire pour renforcer la compétitivité des entreprises marocaines. Dans cette logique, l'État et les acteurs privés doivent coordonner leurs efforts pour améliorer les corridors logistiques, notamment vers l'Afrique subsaharienne.

3.3. Contributions, limites et voies futures de recherche

Comme toute proposition conceptuelle, ce modèle présente certaines bornes qui ouvrent, en retour, des perspectives fécondes d'approfondissement.

Limites actuelles et approfondissements possibles :

- Le modèle met l'accent sur deux dimensions majeures de la qualité logistique (ponctualité, fiabilité), afin de concentrer l'analyse sur le cœur du LSQ ; d'autres dimensions, comme la flexibilité, la communication ou la gestion des retours, pourraient enrichir de futurs modèles (Mentzer et al., 1999).
- La satisfaction client est identifiée comme médiateur principal, mais son rôle pourrait être complété par d'autres variables relationnelles telles que la valeur perçue, la confiance ou la fidélité comportementale.
- La digitalisation logistique est abordée comme un modérateur global ; une analyse différenciée selon les technologies (IA, blockchain, IoT, traçabilité) offrirait une compréhension plus fine des effets contextuels.
- Le modèle, de nature conceptuelle, n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique. Une telle vérification permettrait d'en tester la robustesse dans différents contextes culturels et sectoriels.

Voies futures de recherche :

- Tester empiriquement les relations proposées entre qualité logistique, satisfaction client et compétitivité, à l'aide de modèles d'équations structurelles (PLS-SEM).

- Examiner des médiations partielles ou complémentaires, intégrant d'autres mécanismes de création de valeur entre qualité logistique et compétitivité (par exemple la valeur perçue ou la confiance).
- Comparer les plateformes locales et internationales, afin d'évaluer la transférabilité du modèle et les effets des différences contextuelles.
- Approfondir les analyses sectorielles, en comparant les logiques de satisfaction selon la nature des produits (habillement, électronique, alimentaire, etc.).
- Explorer la durabilité logistique comme nouvelle dimension de compétitivité, en intégrant les enjeux de logistique verte et de responsabilité sociale dans les futurs modèles conceptuels.

Ces perspectives renforcent la portée du cadre théorique proposé et ouvrent la voie à des applications empiriques et managériales pertinentes dans le contexte du e-commerce marocain. La discussion théorique confirme donc la pertinence du modèle proposé et son originalité. Il contribue à articuler trois champs : la qualité logistique, la satisfaction client et la compétitivité internationale. La digitalisation logistique, quant à elle, apparaît comme un catalyseur, renforçant les liens entre performance opérationnelle et valeur perçue. En combinant les apports des travaux classiques et des recherches récentes, ce cadre théorique offre une base solide pour des recherches futures et des applications pratiques dans le contexte du e-commerce marocain.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'examiner l'impact de la qualité logistique sur la compétitivité internationale des plateformes marocaines de e-commerce, en mettant en évidence le rôle de la satisfaction client comme variable médiatrice et celui de la digitalisation logistique comme facteur modérateur. À travers une revue de littérature intégrative, nous avons mobilisé les principaux apports théoriques de la logistique, du marketing des services et de la compétitivité internationale, tout en soulignant l'actualité de ces débats dans le contexte marocain et africain. Les résultats de cette analyse théorique confirment plusieurs points essentiels. Premièrement, les dimensions de la qualité logistique, en particulier la ponctualité et la fiabilité, apparaissent comme des antécédents critiques de la satisfaction client, rejoignant les travaux fondateurs de Mentzer, Flint et Hult (2001) et les études récentes en e-commerce (Rashid & Rasheed, 2024). Deuxièmement, la satisfaction constitue une variable clé qui médiate l'effet de la qualité logistique sur la compétitivité, conformément aux modèles classiques de la satisfaction et de la fidélité (Oliver, 1999 ; Zeithaml, 2000) et aux résultats empiriques récents (Nguyen et al.,

2024). Troisièmement, la digitalisation logistique apparaît comme un catalyseur renforçant la relation qualité logistique–satisfaction (Huang, 2024 ; Tazmaite, et al., 2025).

Au-delà de ces apports théoriques, le modèle proposé revêt également un intérêt pratique important. Pour les plateformes marocaines de e-commerce, il rappelle que la compétitivité internationale ne dépend pas uniquement des prix ou de la qualité des produits, mais aussi de la capacité logistique à répondre aux standards mondiaux. Comme l’a souligné Dafir (2024), l’intégration des normes internationales en matière de logistique et de digitalisation est indispensable pour renforcer la compétitivité dans un environnement marqué par la mondialisation et la concurrence accrue. Les résultats suggèrent que les entreprises marocaines doivent investir dans la digitalisation de leurs processus logistiques afin d’améliorer la satisfaction client et d’asseoir leur positionnement sur les marchés internationaux.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. En se concentrant principalement sur deux dimensions de la qualité logistique (ponctualité, fiabilité), elle laisse de côté d’autres dimensions comme la flexibilité ou la gestion des retours, qui pourraient jouer un rôle non négligeable dans la satisfaction. De plus, le modèle reste pour l’instant théorique et mériterait une validation empirique dans le contexte marocain, afin de tester les relations proposées et d’examiner la robustesse du rôle médiateur et modérateur identifié.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures. Il serait pertinent de réaliser une enquête empirique auprès des consommateurs marocains pour tester le modèle à l’aide de méthodes quantitatives (PLS-SEM). Des comparaisons internationales permettraient également d’évaluer la transférabilité du modèle dans d’autres économies émergentes. Enfin, des approches qualitatives, via des entretiens avec des responsables logistiques et des clients, pourraient enrichir la compréhension des mécanismes fins reliant qualité logistique, satisfaction et compétitivité.

En définitive, cette recherche contribue à combler une lacune dans la littérature en proposant un cadre conceptuel intégrateur reliant qualité logistique, satisfaction client et compétitivité internationale, tout en intégrant la dimension de la digitalisation. Elle confirme que la performance logistique constitue non seulement un facteur opérationnel, mais aussi un levier stratégique pour l’internationalisation du e-commerce marocain.

Références

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.

Banque mondiale. (2023). *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy* (Logistics Performance Index Report). Washington, DC : World Bank.

Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., & Bird, M. M. (1997). Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 31–44

Chfira, W., Mesrar, A., Tazmaite, O. Et El Akrany, I. 2025. L'innovation managériale et l'intelligence artificielle : une analyse bibliométrique sur 10 ans. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 5.

Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5e éd.). Pearson Education.

Cragg, C., Magnani, G., & Guillard, V. (2025). Perspectives sur l'accélération dans la logistique : une étude des zones mécanisées dans les plateformes logistiques de la grande distribution. *Logistique & Management*, 33(1), 45–63.

Dafir, A. (2012). La diplomatie économique marocaine en Afrique subsaharienne: réalités et enjeux. *Géoéconomie*, 63(4), 73-83.

Dafir, A. (2015). La diplomatie d'influence au service des intérêts économiques : le cas du Maroc. *Géoéconomie*, 75(3), 159–168.

Dafir, A. (2021). L'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique subsaharienne : quels enjeux ? *Maghreb-Machrek*, 248–249(1), 5–15.

Dafir, A., & Salam, G. (2016). L'intégration de la diplomatie économique dans un dispositif national d'intelligence économique: quels enjeux pour le Maroc?. *Revue internationale d'intelligence économique*, 8(2), 47-63.

El Akrany, I., Mesrar, A., Chfira, W., Tazmaite, O. et Dahmani, F.Z. 2025. Les moteurs de la modernisation managériale dans les organisations publiques : Une revue analytique des facteurs d'influence. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 6.

Huang, Z. (2024). Evolving e-commerce logistics planning: Integrating embedded technology and ant colony algorithm for enhanced efficiency. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(4), 550–567. <https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2369012>

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. <https://doi.org/10.2307/20045917>

Makaci, M., Verny, J., & Durand, S. (2025). Étude exploratoire des facteurs clés de succès et des freins à la mutualisation des entrepôts logistiques. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 40(2), 57–72.

Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82–104.

Mentzer, J. T., Gomes, R., & Krapfel, R. (1989). Physical distribution service: A fundamental marketing concept? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 53–62. <https://doi.org/10.1007/BF02726354>

Nguyen, T. M., Le, H. T., & Tran, Q. A. (2024). Examining the effects of logistics service quality and customer satisfaction on repurchase intention in e-commerce: Does information technology matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103567.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33–44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Rashid, M., & Rasheed, S. (2024). Logistics service quality and product satisfaction in e-commerce. *International Journal of E-Business Research*, 20(2), 22–38. <https://doi.org/10.4018/IJEER.2024040102>

Stank, T. P., Goldsby, T. J., & Vickery, S. K. (1999). Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of logistics outsourcing customers. *Transportation Journal*, 38(4), 5–17.

Tazmaite, O., Dafir, A., El Akrany, I. et Chfira Wijdane, W. 2025. L'Apport de l'Intelligence Artificielle à la Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement : Applications, Enjeux et Perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 7.

Tengho, M. C. A. (2025). L'IA au service de l'expérience client et des stratégies de fidélisation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 10(1), 55–73.

Verny, J., Oulmakki, A., & Durand, T. (2023). Chaîne logistique des PME de la sous-traitance électronique : Comment améliorer les processus logistiques grâce aux technologies digitales ? *Management International*, 27(4), 97–110.

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67–85.