

La responsabilité sociale comme levier stratégique de performance logistique : Une analyse théorique du contexte agroalimentaire

Social Responsibility as a Strategic Lever for Logistics Performance: A Theoretical Analysis of Agri-Food Context

Dalal KOHLY, (Docteure en sciences de gestion)

Laboratoire d'Etude et Recherche en Economie et Management Appliqué (LEREMA)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales (FSJES)
Université Ibn Zohr Agadir, Maroc

Hassan BATRICH, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire d'Etude et Recherche en Economie et Management Appliqué (LEREMA)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES)
Université Ibn Zohr Agadir, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) Université Ibn Zohr Agadir, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KOHLI, D., & BATRICH, H. (2026). La responsabilité sociale comme levier stratégique de performance logistique : Une analyse théorique du contexte agroalimentaire . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 686–697. https://doi.org/10.5281/zenodo.18672334
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 12/01 /2026

Accepted: 20/02/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 02 (2026)

La responsabilité sociale comme levier stratégique de performance logistique : Une analyse théorique du contexte agroalimentaire

Résumé

Face aux exigences croissantes en matière de durabilité et de compétitivité, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'impose progressivement comme un levier stratégique susceptible d'influencer la performance organisationnelle. Cet article propose une analyse théorique du rôle de la responsabilité sociale dans l'amélioration de la performance logistique au sein du secteur agroalimentaire. En s'appuyant sur les principaux courants théoriques, notamment la théorie des parties prenantes, la théorie des ressources et compétences ainsi que l'approche institutionnelle, l'étude met en évidence les mécanismes par lesquels les pratiques socialement responsables peuvent renforcer l'efficacité logistique, la fiabilité des flux, la qualité du service et la maîtrise des coûts.

L'article souligne que l'intégration de la RSE dans les processus logistiques ne constitue pas uniquement une réponse aux pressions réglementaires et sociétales, mais également une opportunité stratégique permettant de développer des avantages concurrentiels durables. Dans le contexte agroalimentaire, caractérisé par des contraintes environnementales, sanitaires et sociales spécifiques, la RSE apparaît comme un facteur structurant de modernisation et d'optimisation des chaînes logistiques.

Cette contribution vise ainsi à proposer un cadre conceptuel explicatif du lien entre responsabilité sociale et performance logistique, ouvrant la voie à de futures recherches empiriques dans le contexte de la région Souss Massa.

Mots clés : Supply Chain, Développement Durable, Responsabilité Sociale des Entreprises, Théories des parties prenantes, Performance logistique.

JEL Classification : M21

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

In response to growing demands for sustainability and competitiveness, Corporate Social Responsibility (CSR) has progressively emerged as a strategic lever capable of influencing organizational performance. This article provides a theoretical analysis of the role of CSR in enhancing logistics performance within the agri-food sector. Drawing on major theoretical perspectives, particularly stakeholder theory, the resource-based view, and institutional theory, the study highlights the mechanisms through which socially responsible practices can strengthen logistics efficiency, improve flow reliability, enhance service quality, and optimize cost control.

The article emphasizes that integrating CSR into logistics processes is not merely a response to regulatory and societal pressures, but also a strategic opportunity to develop sustainable competitive advantages. In the agri-food context, characterized by specific environmental, sanitary, and social constraints, CSR emerges as a structuring factor for the modernization and optimization of supply chains.

This contribution thus aims to propose a conceptual framework explaining the relationship between corporate social responsibility and logistics performance, paving the way for future empirical research in the context of the Souss-Massa region.

Keywords: Supply Chain, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Stakeholder Theory, Logistics Performance.

Classification JEL : M21

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Face à l'intensification des exigences environnementales et sociétales, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'impose désormais comme un levier stratégique au sein des chaînes logistiques. Loin de se limiter à une dimension éthique, elle influence directement l'organisation des flux, les relations avec les partenaires et les choix opérationnels tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Dans cette perspective, l'intégration des principes de la RSE dans la gestion logistique constitue un enjeu central pour concilier performance opérationnelle et création de valeur durable.

Le secteur agroalimentaire présente, à cet égard, des caractéristiques particulières. Soumis à des contraintes strictes en matière de qualité, de traçabilité, de sécurité sanitaire et de respect de l'environnement, il mobilise des chaînes logistiques complexes et sensibles aux risques. Dans le contexte marocain, marqué par des pressions institutionnelles croissantes, des attentes sociétales accrues et une ouverture sur les marchés internationaux, l'adoption de pratiques responsables devient un facteur déterminant de compétitivité.

Dès lors, la RSE ne peut être dissociée de la performance logistique. Elle influence les coûts (optimisation des ressources et réduction des gaspillages), les délais (meilleure coordination des acteurs), la fiabilité (renforcement de la confiance et de la traçabilité) ainsi que l'impact environnemental (réduction des émissions et des déchets). L'analyse de ces interactions apparaît essentielle pour comprendre comment les pratiques responsables contribuent à améliorer durablement la performance logistique des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa.

La responsabilité sociale de l'entreprise paraît très populaire dans les milieux des affaires et académiques. Mais, malgré le grand nombre des livres, d'ouvrages et de travaux de recherche en la matière, le concept reste flou, équivoque et controversé.

Avec la mondialisation, les inégalités sont devenues de plus en plus flagrantes entre pays riches et pauvres. Nous imaginons alors un nouveau mode de développement : « Le développement durable ». Sa définition officielle est donnée en 1987 en moment de la préparation du sommet de la terre à RIO par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), dite Commission Brundtland du nom de sa présidente Madame Brundtland, dans son rapport *Our Common Future*, « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » Brundtland, et al., (1987).

Ainsi que, la pression autour des entreprises est devenue étroite à cause d'acteurs externes (consommateurs, pouvoirs publics, ONG) qui ont décidé d'élever leurs voix pour inciter les entreprises à s'engager plus durablement envers les sociétés dans lesquelles elles évoluent et prendre part aux problématiques de préservation de l'environnement. Pour cela, la déclinaison des principes de développement durable au niveau de l'entreprise est devenue primordiale, c'est ainsi, qu'il s'est traduite par la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (désormais RSE).

À travers le discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que dieu l'assiste, la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux devient une priorité pour toutes les organisations et particulièrement pour les entreprises : « La mobilisation nationale et le travail collectif demandent un climat sain et une solidarité renforcée entre les différentes franges de la société (...). Cette contribution doit se faire aussi bien dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qu'à travers le lancement de Partenariats Public-Privé dans le domaine social ». Afin de répondre aux contraintes du marché international, le Maroc s'est mobilisé pour mettre en œuvre ce nouveau concept (RSE) à travers une multitude d'actions : la publication en 2010 de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale de tout type d'organisation (RSO). Selon

cette norme, la RSE y est définie comme « la maîtrise par une organisation des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement et qui est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations ».

Par la suite, nous avons assisté à la concrétisation du concept de responsabilité sociale par la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) qui a procédé à la conception et à la mise en place, en 2006, de la Charte de responsabilité sociale avec le groupe Vigéo . À cet effet les entreprises ont commencé alors à s'engager dans des actions sociales et environnementales. Certaines même parlent des stratégies sociales à moyen et long terme en matière d'environnement (écologique et social). L'intérêt pour la RSE n'est pas gratuit, les entreprises comptent tirer profit de ces actions en termes d'image et de réputation et surtout en termes de performance logistique. En plus la RSE est devenue aujourd'hui une démarche adéquate pour aider les entreprises à changer leurs pratiques, à atteindre leurs finalités de la manière la plus responsable possible sans compromettre l'intérêt ultime de réaliser le profit et d'être plus performantes.

Aussi, l'aspect multidimensionnel de la performance est aujourd'hui confirmé. Elle devient un concept qui intègre différentes dimensions. Dans le contexte de la Supply Chain, la performance logistique a fait l'objet de nombreux travaux de recherche, notamment ces dernières années. Dans notre travail, nous visons généralement à passer en revue les différentes explications théoriques quant à la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance logistique. À cet égard, nous allons, dans un premier lieu, clarifier les principales définitions institutionnelles, managériales et théoriques de la RSE ainsi que les définitions de certains concepts qui se rapportent à cette notion, aussi que sa genèse. Ensuite, nous allons éclaircir et analyser les liens de causalité entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance logistique. La problématique qui ressort de ce contexte et à laquelle nous allons tenter d'apporter une réponse ultérieurement est la suivante : Comment la responsabilité sociale des entreprises contribue à la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa ?

Ainsi, cette recherche ambitionne de contribuer à l'enrichissement du débat théorique relatif au rôle stratégique de la responsabilité sociale dans l'amélioration de la performance logistique, en particulier dans le contexte du secteur agroalimentaire de la région Souss Massa. En mettant en lumière les mécanismes explicatifs de cette relation, l'étude vise non seulement à combler un vide dans la littérature, mais également à fournir des éléments de réflexion utiles aux décideurs souhaitant intégrer la responsabilité sociale comme levier de compétitivité durable.

2. Cadre Conceptuel

Dans un environnement marqué par l'intensification de la concurrence et la montée des exigences sociétales en matière de durabilité, les entreprises sont appelées à repenser leurs modes de gestion et leurs priorités stratégiques. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne se limite plus à une démarche volontaire à visée éthique ou philanthropique ; elle s'inscrit désormais au cœur des processus organisationnels et décisionnels. Parallèlement, la performance logistique constitue un facteur déterminant de compétitivité, notamment dans les secteurs caractérisés par des contraintes de qualité, de traçabilité et de respect des normes, comme l'agroalimentaire.

Dans cette perspective, il devient pertinent d'examiner les articulations possibles entre ces deux dimensions. L'intégration des principes de la RSE au sein des activités logistiques peut transformer les pratiques opérationnelles, influencer la gestion des flux et contribuer à l'amélioration des résultats économiques, environnementaux et sociaux. Afin de mieux

comprendre cette relation, il convient de mobiliser un ensemble d'approches théoriques susceptibles d'éclairer les mécanismes explicatifs reliant responsabilité sociale et performance logistique. Cette section vise ainsi à poser les bases conceptuelles nécessaires à l'analyse de cette interaction et à structurer la réflexion qui guidera le développement des hypothèses de recherche.

2.1. Responsabilité Sociale des Entreprises

Pour Friedman, la seule responsabilité sociale d'une entreprise est d'augmenter ses profits, Friedman, M., (1962). En revanche, Davis a déclaré que la RSE exige « d'examiner des questions au-delà des exigences économiques, techniques et juridiques étroites de l'entreprise » Crane, A., et Glozer, S. (2016). Ces deux définitions sont complètement opposées. Selon Friedman, M., (1970), une société n'est responsable que de ses actionnaires, tandis que Dess et Davis ont suggéré que la société devrait tenir compte des avantages non seulement des actionnaires, mais aussi d'autres parties prenantes, Dess, et al., (1984).

En 2001, la Commission Européenne définit la RSE dans son livre vert, comme étant : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Cette définition met l'accent sur l'importance qu'une entreprise doit accorder aux enjeux sociaux et aux relations avec ses parties prenantes.

Carroll, l'un des grands contributeurs de la littérature en RSE, a étudié les définitions suggérées par les chercheurs à l'époque et a donné une classification de la RSE en quatre catégories: économique, légale, éthique et discrétionnaire.

Ces quatre catégories ne s'excluent pas mutuellement et ne visent pas non plus à représenter un continuum comportant des préoccupations économiques d'un côté et des préoccupations sociales de l'autre. Autrement dit, ils ne sont ni cumulatifs ni additifs. Ils sont plutôt ordonnés dans la figure uniquement pour suggérer ce qu'on pourrait appeler leur rôle fondamental dans l'évolution de l'importance.

Bien que tous ces types de responsabilités aient toujours existé simultanément pour les organisations d'entreprises, l'histoire de l'entreprise suggère un accent précoce sur les aspects économiques, puis juridiques et une préoccupation ultérieure pour l'éthique et la discrétion.

En outre, toute responsabilité ou action donnée d'une entreprise pourrait comporter des motifs économiques, juridiques, éthiques ou discrétionnaires. Les quatre catégories visent simplement à nous rappeler que les motifs ou les actions peuvent être classés comme l'un ou l'autre de ces quatre types Carroll, A. B. (2016).

Pour Hervé AZOULAY, la RSE implique qu'une entreprise doit se soucier non seulement de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux et être à l'écoute des préoccupations de ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs. Il n'y a pas d'actionnaires durablement heureux sans clients satisfaits, personnel motivé et considéré. Nous pouvons toujours avoir tous les indicateurs comptables au beau fixe et ne pas avoir une entreprise performante et innovante. C'est pourquoi un fort engagement en RSE contribue à la performance logistique de la Supply Chain.

Pour mieux comprendre la satisfaction professionnelle des salariés, il est nécessaire de connaître et d'analyser comment sont perçus les mesures prises, les motifs de satisfaction, d'insatisfaction, et les attentes prioritaires.

Cette connaissance permet de mieux ajuster le management à la réalité concrète et d'entreprendre des actions adaptées aux enjeux. Évaluer les pratiques et améliorer la qualité demeurent une bonne manière de faire progresser la compétitivité de l'entreprise. Les

indicateurs généraux orientent et structurent l'ensemble de la démarche, dans un souci de renforcer l'unité et la cohérence.

Contrairement à certains préjugés, l'écologie industrielle ne crée pas de coûts supplémentaires pour l'entreprise, mais permet également, en trouvant des astuces, en innovant et en réduisant l'énergie sur les matières premières, de dégager des gains d'efficacité. Lorsque l'entreprise s'identifie à l'emploi, au capital humain et à son environnement, son intérêt se confond à celui de la société Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2015).

Plusieurs travaux ont mis en évidence les bénéfiques stratégiques associés à l'adoption des pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Selon Barnett et Salomon (2006), la mise en œuvre de la RSE permet notamment de faciliter l'accès aux ressources, d'attirer et de recruter une main-d'œuvre hautement qualifiée, de soutenir la promotion des produits et services et de créer des opportunités inattendues, tout en constituant une source potentielle d'avantage concurrentiel durable. Dans la même perspective, Weber (2008) souligne que la RSE génère des retombées positives sur l'image et la réputation de l'entreprise, améliore la motivation, la fidélisation et le recrutement du personnel, favorise des économies de coûts et contribue à l'augmentation des revenus à travers la croissance des ventes et des parts de marché. En outre, elle participe à la réduction des risques liés aux enjeux sociaux et environnementaux et à l'amélioration de l'efficacité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Pour qu'une chaîne logistique soit responsable, des exigences environnementales et sociales doivent être respectées par les partenaires, tout en renforçant leur compétitivité à travers la satisfaction du client et des exigences économiques. Pour cela, le périmètre de la gestion logistique s'élargit pour inclure les pratiques qui cherchent à minimiser les impacts négatifs de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et la société Seuring, S., et Müller, M. (2018).

La responsabilité sociale des entreprises s'impose aujourd'hui comme une approche stratégique intégrée, dépassant la simple conformité réglementaire ou l'engagement philanthropique. Elle traduit la volonté de l'entreprise d'intégrer volontairement les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et dans ses interactions avec les parties prenantes. En mobilisant des cadres théoriques tels que la théorie des parties prenantes, l'approche institutionnelle ou la théorie des ressources et compétences, la RSE apparaît comme un facteur de création de valeur et de différenciation concurrentielle. Elle contribue à renforcer la légitimité organisationnelle, à améliorer la confiance des acteurs et à consolider les bases d'un développement durable à long terme.

2.2. Performance Logistique

La recherche de la performance a toujours été et restera une préoccupation essentielle tellement recherchée par la logistique et par son corollaire le Supply Chain Management (SCM).

Il existe sûrement autant de définitions pour expliquer le Supply Chain Management (SCM), ou management de la chaîne logistique. Pour MENTZER et al une chaîne logistique existe dès lors qu'au moins deux entreprises travaillent sur l'achèvement d'un produit donné [14]. Le premier auteur qui a écrit sur le terme gestion de la chaîne logistique était Jay Wright Forrester en 1958 « Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de biens d'équipement ».

La plupart des définitions soulignent que le concept de *Supply Chain Management* (SCM) repose sur trois idées majeures. D'abord, le SCM est envisagé comme une philosophie de management fondée sur le partenariat, impliquant la coopération de multiples entités afin d'assurer une gestion efficiente des flux de biens depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Ensuite, il représente la mise en œuvre concrète de cette philosophie au sein de l'entreprise, à travers l'intégration des comportements des différents acteurs, le partage d'informations, de risques et d'opportunités, ainsi que la coordination des objectifs dans une

logique de satisfaction du client. Enfin, le SCM englobe l'ensemble des processus de management liés à la chaîne d'approvisionnement, notamment la gestion des relations inter-organisationnelles, des flux d'information, des flux physiques, des flux financiers et de la demande, comme le soulignent John T. Mentzer et ses collaborateurs (2021).

Le terme performance est largement utilisé et étudié dans sa conception, sa mesure et sa gestion. Pour mieux appréhender la notion de performance logistique, il faut tout d'abord présenter l'intégralité de la notion de performance.

La performance a connu, depuis son utilisation par les gestionnaires, plusieurs définitions. Au début, dans les années quatre-vingt, la performance d'une entreprise se situait au centre d'un triptyque : objectifs, moyens et résultats Gibert, P. (1980).

Pour les trois segments Pertinence, Efficacité et efficacité sont expliquées d'une manière claire dans la figure 3. L'efficacité indique si l'entreprise peut atteindre ses objectifs attendus, la pertinence permet de mesurer si l'entreprise a les moyens appropriés pour atteindre ses objectifs et en fin l'efficacité c'est l'efficacité à moindre coût. Oubaouzine, L. (2019).

En effet, la performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources. Pour y arriver, il s'avère essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les fournisseurs et les distributeurs qui constituent les acteurs incontournables d'une chaîne logistique, en ce qui concerne la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison des produits et des services sur le lieu d'utilisation ou de consommation. À partir de là, parler de la performance logistique revient à étudier comment mesurer le rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés, dans la mesure où une logistique performante doit assurer normalement la satisfaction du client en consommant moins de ressources Bouquin, H. (2004).

Selon Lorino et Bouquin, les indicateurs de performance sont associés à une « action à piloter », où ils se résument à faire « mieux que les autres, plus vite, moins chers, plus écologiques », en mettant l'accent sur quatre leviers clés, à savoir la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement El Bakkouri, A. (2021).

La performance logistique peut être appréhendée à travers plusieurs dimensions complémentaires. La fiabilité logistique correspond à la capacité de l'entreprise à répondre à la demande du client conformément au niveau de service fixé, traduisant ainsi la régularité et la précision des livraisons. L'efficacité logistique, quant à elle, renvoie au rapport entre l'efficacité et le coût, et vise l'atteinte des objectifs avec un minimum de ressources engagées, tandis que la réactivité logistique désigne l'aptitude de l'organisation à s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande, comme le soulignent Jawab et Bouami (2007). Enfin, la dimension environnementale occupe une place croissante dans l'évaluation de la performance logistique. Elle se traduit par l'adoption de pratiques dites « vertes », telles que le transport multimodal, la mutualisation des infrastructures et des moyens de transport, la logistique inverse ou encore le recyclage des produits. Les indicateurs éco-logistiques incluent notamment le pourcentage de consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et les tonnes de CO₂ générées par les activités logistiques, comme le précise Achoui (2021).

Un référentiel est un système de notation composé de critères de reporting indicateurs audités ou diagnostiqués par une entreprise. Il constitue la base de comparaison essentielle pour la formulation des jugements, Paul, J., et Laville, J. J. (2007).

D'après notre étude de la littérature, nous avons deux types de référentiels, généraux utilisables par plusieurs secteurs et spéciaux à un secteur ou à un métier précis. Nous nous concentrerons uniquement sur la deuxième catégorie dans ce travail.

Parmi ces référentiels qui ont le même périmètre d'intervention qui est la chaîne logistique (SCOR, ASLOG, EVALOG, SC Meter), nous avons choisi le modèle SCOR vu que ce modèle s'étend en amont jusqu'à la sortie du processus « Fournisseur du fournisseur » du sous-traitant,

et en aval jusqu'au point d'entrée du processus « client du client ». Aussi, il intègre des indicateurs économiques et des indicateurs « verts » qui sont des éléments importants dans notre sens Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2015).

En plus le modèle SCOR permet un diagnostic et une évaluation de la Supply Chain par la définition des démarches, des processus et des indicateurs. Ainsi, il facilite l'intégration de tous les acteurs de la chaîne afin de leur offrir un langage commun et standard, aussi, il permet d'établir un lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion individuelles des ordres. Kahla, K. B., et Wacheux, F. (1996).

L'application du modèle SCOR s'articule autour de quatre niveaux d'analyse. Le niveau stratégique définit la chaîne d'approvisionnement à travers cinq processus fondamentaux : la planification, l'approvisionnement, la production, la livraison ainsi que la gestion des retours clients et fournisseur. Le niveau tactique consiste en une analyse détaillée des flux physiques, décomposés en sous-processus afin d'optimiser la coordination des activités. Le niveau opérationnel, pour sa part, précise le contenu des sous-processus, identifie les éventuelles ruptures de flux et intègre les fonctionnalités des progiciels de gestion. Enfin, le quatrième niveau ne fait pas partie du modèle de référence ; il relève de chaque entreprise, qui doit définir les tâches élémentaires et les modalités d'exécution propres à ses activités, comme l'indiquent Kahla et Wacheux (1996).

Le modèle SCOR suppose que toute chaîne logistique peut être classée en cinq processus différents : planification (Plan), approvisionnement (Source), fabrication (Make), livraison (Deliver) et gestion des retours (Return). En plus, ce modèle se caractérise par son adaptation à la nature de la chaîne logistique, pour cela nous avons donc décidé de l'appliquer à la Supply Chain des entreprises agroalimentaires de la région de Souss Massa, afin, de dégager les indicateurs clé de leurs performances Kahla, K. B., et Wacheux, F. (1996).

La performance logistique constitue un déterminant central de la compétitivité des entreprises, en particulier dans des secteurs exigeants comme l'agroalimentaire. Elle repose sur plusieurs dimensions complémentaires, notamment la fiabilité des livraisons, l'efficacité des processus, la réactivité face aux fluctuations de la demande et l'intégration croissante d'indicateurs environnementaux. Une logistique performante ne se limite plus à l'optimisation des coûts ; elle englobe également la qualité du service, la maîtrise des flux physiques et informationnels ainsi que la réduction de l'empreinte écologique. Dans cette perspective, la performance logistique devient un levier stratégique permettant d'améliorer simultanément la satisfaction des clients et la durabilité des opérations.

2.3. Rôle de la réputation et de la satisfaction

La réputation organisationnelle constitue aujourd'hui un actif stratégique majeur, particulièrement dans un contexte marqué par une sensibilité accrue aux enjeux sociaux et environnementaux. Les travaux récents montrent que les initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) contribuent significativement à l'amélioration de la réputation perçue, laquelle influence positivement la confiance des parties prenantes et la performance globale de l'entreprise (Brunton, et al., 2017 ; Su, Peng, et al., 2016). Une réputation favorable renforce non seulement l'image de marque, mais facilite également les relations avec les partenaires commerciaux et institutionnels, créant ainsi un avantage concurrentiel durable.

Par ailleurs, la satisfaction des clients et des autres parties prenantes joue un rôle médiateur important entre la RSE et la performance logistique. Des études récentes démontrent que la perception d'un engagement responsable améliore la satisfaction client, accroît la fidélité et favorise la performance financière à long terme (Fatma, et al., 2015 ; Martínez et al., 2013). Dans le domaine logistique, une meilleure fiabilité des livraisons, une transparence accrue et l'adoption de pratiques durables renforcent la satisfaction des clients, ce qui contribue à consolider la position concurrentielle de l'entreprise. Ainsi, réputation et satisfaction

apparaissent comme des variables stratégiques expliquant le lien entre responsabilité sociale et performance logistique.

La réputation et la satisfaction des parties prenantes constituent des mécanismes médiateurs essentiels reliant la responsabilité sociale à la performance logistique. Une entreprise engagée dans des pratiques responsables renforce sa crédibilité et son image auprès des clients, des employés et des partenaires, ce qui favorise la confiance et la fidélité. La satisfaction, qu'elle soit celle des clients ou des collaborateurs, reflète la qualité des relations établies et l'alignement entre les attentes des parties prenantes et les pratiques de l'entreprise. Ainsi, la réputation positive et la satisfaction accrue apparaissent comme des vecteurs stratégiques permettant de transformer les engagements en matière de RSE en avantages concurrentiels durables, notamment à travers l'amélioration de la performance logistique.

3. Méthodologie de recherche

Même si cet article s'inscrit principalement dans une démarche théorique, il est essentiel de présenter la méthodologie employée pour structurer l'analyse et garantir la rigueur académique. Cette section décrit le cadre de l'étude, le choix du terrain et l'approche adoptée pour articuler le modèle conceptuel proposé autour de la relation entre responsabilité sociale, réputation et satisfaction des parties prenantes, et performance logistique. Elle précise également la manière dont les concepts ont été opérationnalisés et comment les indicateurs logistiques et de réputation ont été identifiés à partir des travaux existants. L'objectif est de fournir une base claire permettant de relier théorie et pratique, tout en préparant le terrain pour d'éventuelles investigations empiriques futures dans le secteur agroalimentaire de la région Souss Massa.

3.1. Terrain d'étude : Secteur agroalimentaire Souss Mass

Les entreprises agroalimentaires au Maroc représentent aujourd'hui plus de 27% des entreprises industrielles. A la jonction de l'agriculture et de l'industrie, le secteur de l'agroalimentaire représente un véritable moteur de l'économie marocaine. C'est aussi un véritable trait d'union entre l'amont et l'aval agricoles et un acteur stratégique dans l'autonomie alimentaire du Royaume. Il contribue à hauteur de 25% de la production industrielle, 22 % des emplois formels, 16% des investissements industriels et 15% de l'export de produits transformés pour une production de plus de 102 milliards de Dirhams. Notre étude portera sur l'analyse des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa. L'échantillon est retenu sur la base de l'annuaire de la chambre de commerce, d'industrie et de service de la ville d'Agadir.

3.2. Problématique et hypothèse de recherche

Dans ce nouvel environnement socio-économique, la performance de la Supply Chain (SC) et les pratiques associées sont sur le devant de la scène, puisque la responsabilité sociale des Entreprises, dans ses dimensions environnementales et sociales, impacte les modes de gestion des flux physiques et le management des relations avec les différents acteurs concernés (fournisseurs, prestataires, clients) afin d'atteindre une performance logistique. Un tel positionnement apportera, bien entendu, des avantages au processus d'opérationnalisation du cadre conceptuel que nous proposons plus loin. Elle constituera l'épine dorsale d'un compromis pragmatique qu'il nous faut poursuivre entre la richesse théorique des pratiques RSE et les insuffisances empiriques des statistiques qui pourraient la refléter.

La relation entre l'engagement RSE et la performance de l'entreprise a été déterminée de manière équivoque dans la littérature. Il nous semble que la réponse à la question dans notre domaine de recherche est positive. Nous pouvons noter l'impact des engagements RSE de l'entreprise sur sa performance logistique. En effet, les exemples montrent que le non-respect des engagements sociétaux présente un risque pour l'entreprise : il peut détériorer sa réputation

et mettre en difficulté sa performance logistique (par le biais de boycotts et d'actions collectives) Forslund, H. (2012).

Pour y arriver, il doit falloir dans un premier temps opérationnaliser le construit « RSE » et « performance logistique » en vue de les rendre mesurables et quantifiables. En se basant sur la revue de littérature, notre travail consiste à apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche suivante : Comment la responsabilité sociale des entreprises contribue à la performance logistique des entreprises Agro-Alimentaires de la région Souss Massa ?

A cet effet, il est nécessaire de souligner que ce sujet de recherche est novateur, du fait que très peu de recherches académiques ont accordé une attention particulière à la notion RSE et plus particulièrement à son impact sur la performance logistique au sein des entreprises agro-alimentaires.

Afin d'appréhender graduellement notre problématique de recherche, les questions suivantes ont servi de fil conducteur dans ce travail :

- **Question1** : Les pratiques RSE influencent-elles positivement la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa ?
- **Question2** : Quelles variables médiatrices dans la relation existant entre la RSE et la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa ?
- **Question3** : Dans quelle mesure ces variables médiatrices peuvent-elles contribuer à la corrélation entre la RSE et la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa ?

Ces questions sont traduites en cinq hypothèses :

H1 : La satisfaction des parties prenantes contribue à la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa.

H2 : La réputation de l'entreprise contribue à la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa.

H3 : Les pratiques RSE contribuent à la réputation des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa.

H4 : Les pratiques RSE contribuent à la performance logistique des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa.

H5 : Les pratiques RSE contribuent à la satisfaction des parties prenantes des entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa.

Parallèlement à un haut degré d'abstraction, le travail actuel suit une posture positiviste associée à un modèle de raisonnement hypothético-déductif. Ce positionnement considère la réalité comme des vérités existantes indépendantes du sujet, mais accepte l'incomplétude et la falsification dans la vérification de la connaissance produite Paul, J., et Laville, J. J. (2007)

Le paradigme positiviste affirme que les événements réels peuvent être observés empiriquement et expliqués par une analyse logique. Le critère d'évaluation de la validité d'une théorie scientifique est de savoir si nos prétentions en matière de connaissances (les prédictions fondées sur la théorie) sont compatibles avec l'information que nous sommes en mesure d'obtenir à l'aide de nos sens.

4. Conclusion

Selon la littérature, la responsabilité sociale des entreprises et la performance logistique ne sont pas contradictoires. En effet la prise en compte des aspects économiques, environnementaux et sociaux est nécessaire pour la création de valeur et pour l'amélioration de la performance logistique des entreprises qui est souvent liée au délai de livraison, aux coûts logistiques et au coût d'immobilisation de capital Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2015).

Un grand intérêt est donné à l'engagement social et environnemental en tant qu'une stratégie formelle au sein des entreprises. Au niveau de notre pays, l'initiative de la labellisation RSE de

la CGEM est une motivation pour que les entreprises adoptent cette stratégie. Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle stratégique de la responsabilité sociale des entreprises dans l'amélioration de la performance logistique au sein du secteur agroalimentaire. Le modèle conceptuel proposé met en évidence une relation indirecte structurée autour de mécanismes médiateurs : la responsabilité sociale influence positivement la réputation et la satisfaction des parties prenantes, lesquelles contribuent à leur tour à l'amélioration de la performance logistique. Ainsi, la RSE ne constitue pas uniquement un engagement éthique ou institutionnel, mais un levier stratégique capable de renforcer la fiabilité, l'efficacité et la réactivité des processus logistiques. L'opérationnalisation de la performance logistique s'appuie sur le modèle Supply Chain Council SCOR, qui permet de structurer l'analyse autour des processus clés de planification, d'approvisionnement, de production, de livraison et de retour, particulièrement pertinents dans le secteur agroalimentaire caractérisé par des exigences élevées de qualité, de traçabilité et de respect des normes environnementales. Sur le plan théorique, ce travail enrichit la littérature en proposant une articulation intégrée entre la RSE et la logistique à travers l'introduction de variables médiatrices, à savoir la réputation et la satisfaction des parties prenantes. Il contribue également à la consolidation du *business case* de la RSE en démontrant que les engagements responsables peuvent générer des bénéfices opérationnels mesurables. En mobilisant la théorie des parties prenantes comme cadre explicatif central, l'étude offre une lecture cohérente des interactions entre attentes sociétales et performance logistique, tout en apportant un éclairage spécifique au contexte de la région Souss Massa, encore peu exploré dans les recherches académiques en management logistique. Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les dirigeants d'entreprises agroalimentaires gagneraient à intégrer la RSE de manière cohérente et transversale dans leurs stratégies logistiques. Investir dans des pratiques responsables telles que la réduction de l'empreinte carbone, l'amélioration des conditions de travail ou la transparence vis-à-vis des partenaires permet non seulement d'améliorer la réputation de l'entreprise, mais aussi de renforcer la satisfaction des parties prenantes, ce qui se traduit, à terme, par une meilleure fiabilité des livraisons, une plus grande efficacité des processus et une réduction des risques. Enfin, cette étude présente certaines limites. Son caractère principalement théorique appelle à une validation empirique du modèle proposé afin de tester la robustesse des relations identifiées. De plus, l'analyse étant centrée sur le secteur agroalimentaire de la région Souss Massa, la généralisation des conclusions à d'autres secteurs ou contextes géographiques doit être effectuée avec prudence. Ces limites ouvrent toutefois des perspectives de recherche futures, notamment par la réalisation d'études quantitatives ou longitudinales permettant d'approfondir la compréhension des mécanismes reliant RSE, réputation, satisfaction et performance logistique.

Références :

- (1). Achoui, M. (2021). La démarche de conception d'un référentiel de mesure de la performance logistique : Cas du transport de matières dangereuses au Maroc. *Revue d'études en Management et Finance d'Organisation*, 6(13).
- (2). Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- (3). Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion (halshs-00147205). HAL.
- (4). Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- (5). Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31–48.

- (6). Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8.
- (7). Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252.
- (8). Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- (9). El Bakkouri, A. (2021). Literature review of « Logistic Performance » concept: A synthesis essay. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(23), 210.
- (10). Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: The mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840–856.
- (11). Forslund, H. (2012). Performance management in supply chains: Logistics service providers' perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(3), 296–311.
- (12). Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- (13). Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- (14). Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2015). Regards croisés sur engagement RSE & performance. *Question(s) de Management*, 1(8), 65–89.
- (15). Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Les Éditions d'Organisation.
- (16). Jawab, F., & Bouami, D. (2007). *Contribution à la mise au point d'une démarche d'audit logistique : Application à une entreprise marocaine [Thèse/Communication]*.
- (17). Kahla, K. B., & Wacheux, F. (1996, mars). De l'organisation de la théorie à la théorie des organisations : Vers un positivisme raisonné. *Colloque Méthodes qualitatives et gestion de ressources humaines*.
- (18). Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Éditions d'Organisation.
- (19). Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89–99.
- (20). Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2021). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- (21). Oubaouzine, L. (2019). La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise. *Revue de Management et Cultures*, 4, 180–194.
- (22). Paul, J., & Laville, J. J. (2007). Le modèle SCOR : Vecteur d'excellence de la Supply Chain. *Supply Chain Magazine*, 96–98.
- (23). Seuring, S., & Müller, M. (2018). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- (24). Su, L., Peng, M. W., Tan, W., & Cheung, Y. L. (2016). The signaling effect of corporate social responsibility in emerging economies. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 479–491.
- (25). Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261.