

L'Avantage Concurrentiel Immatériel Marocain dans le Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique : Proximité Culturelle, Coûts de Transaction et Hard Power Logistique

Morocco's Intangible Competitive Advantage in the U.S.–Morocco–Africa Atlantic Corridor: Cultural Proximity, Transaction Costs, and Logistical Hard Power

Mahmoud EL HASSOUNI, (Enseignant-Chercheur – HDR)

*Responsable de l'équipe de recherche en Economie, Gouvernance et Développement International (EGDI) au Laboratoire MFMDI
SUP MTI Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	École supérieure de Management, de Télécommunication et d'Informatique - SUP MTI Rabat
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	EL HASSOUNI, M. (2026). L'Avantage Concurrentiel Immatériel Marocain dans le Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique : Proximité Culturelle, Coûts de Transaction et Hard Power Logistique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 833–844. https://doi.org/10.5281/zenodo.20669566
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 20/03/2026

Accepted: 12/06/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 06 (2026)

L'Avantage Concurrentiel Immatériel Marocain dans le Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique : Proximité Culturelle, Coûts de Transaction et Hard Power Logistique

Résumé

L'émergence du Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique a suscité une littérature abondante sur ses dimensions infrastructurelles et géopolitiques, laissant inexploré un facteur décisif : la valeur économique de la proximité culturelle comme déterminant de la compétitivité logistique transafricaine. L'absence d'études quantitatives sur cette variable dans les corridors transatlantiques définit le vide scientifique que cet article entend combler.

Adoptant une démarche conceptuelle avec ancrage dans des données empiriques publiées, cet article argumente et étaye que la culture nationale marocaine - empiriquement proche des cultures africaines subsahariennes sur les dimensions clés de Hofstede - génère un avantage concurrentiel immatériel durable dans les chaînes d'approvisionnement transafricaines. Via trois mécanismes articulés (réduction des coûts de transaction, fluidification logistique, intermédiation culturelle USA–Afrique), cet avantage se convertit du soft power au hard power économique stratégique. L'argumentation s'ancre dans des résultats empiriques publiés (El Hassouni & Machrafi, 2023 ; Balambo, 2013) - notamment la démonstration que la confiance affective et la proximité culturelle déterminent la durabilité de la coopération supply chain en contexte marocain.

L'article formule trois propositions de recherche et ouvre un programme empirique de quantification de la valeur économique de la proximité culturelle dans les corridors transafricains.

Mots-clés : culture nationale ; coûts de transaction ; supply chain management ; Corridor Atlantique · Géologistique ; hard power ; proximité culturelle ; Maroc ; Afrique subsaharienne

Classification JEL : M16 · F60 · L91 · Z13

Type du papier : Article Conceptuel

Abstract

The emergence of the USA–Morocco–Africa Atlantic Corridor has generated extensive scholarship on its infrastructural and geopolitical dimensions, yet a decisive variable remains systematically unexplored: the economic value of cultural proximity as a supply chain competitiveness determinant in trans-African corridors. This analytical gap - the absence of quantitative studies on this variable in transatlantic logistics corridors - defines the scientific void this article seeks to fill.

Adopting a conceptual approach grounded in published empirical findings, this article argues and substantiates that Moroccan national culture - empirically proximate to Sub-Saharan African cultures on Hofstede's key dimensions - generates a durable intangible competitive advantage in trans-African supply chains. Through three articulated mechanisms (transaction cost reduction, logistical facilitation, and USA–Africa cultural intermediation), this advantage converts from soft power to strategic economic hard power. The argument is anchored in published empirical results (El Hassouni & Machrafi, 2023; Balambo, 2013) - notably the demonstration that affective trust and cultural proximity determine the durability of supply chain cooperation in the Moroccan context.

The article formulates three research propositions and opens an empirical program aimed at quantifying the economic value of cultural proximity in trans-African corridors.

Keywords: national culture · transaction costs · supply chain management · Atlantic Corridor · Geologistics · hard power · cultural proximity · Morocco · Sub-Saharan Africa

JEL Classification : M16 · F60 · L91 · Z13

Paper type : Conceptual Paper

1. Introduction

Le Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique s'impose comme l'un des axes géostratégiques les plus structurants de la décennie en cours.¹ Cette centralité s'accroît avec les réorientations des chaînes de valeur mondiales post-COVID et la montée en puissance des acteurs africains comme pivots logistiques. Le Maroc, position géographique clé et État stable, émerge comme nœud stratégique incontournable.

Les analyses académiques et institutionnelles documentent avec rigueur ses dimensions infrastructurelles - capacités portuaires, gazoducs, zones franches, intégration continentale ; mais laissent en friche un facteur décisif de compétitivité : la culture nationale comme variable économique opérationnelle. Cet article comble cet angle mort analytique.

La thèse défendue est la suivante : la culture nationale marocaine (empiriquement documentée dans sa proximité avec les cultures africaines subsahariennes) génère un avantage concurrentiel immatériel durable dans les chaînes d'approvisionnement transafricaines. Cet avantage opère via un mécanisme précis : la réduction des coûts de transaction culturels, médiatisée par la confiance affective (Balambo, 2013) et la double compétence relationnelle native des opérateurs marocains. Cette hypothèse inverse la perspective dominante qui segmente culture et économie : elle réhabilite la culture comme levier économique quantifiable et stratégiquement décisif, particulièrement dans les contextes d'asymétries informationnelles et de confiance défaillante.

Question de recherche : Dans quelles conditions et par quels mécanismes la proximité culturelle marocaine avec l'Afrique subsaharienne se convertit-elle en avantage compétitif mesurable dans les supply chains transafricaines du Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique?

Cet article s'inscrit dans le prolongement direct d'El Hassouni & Machrafi (2023a), qui avaient établi l'impact des facteurs culturels sur le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management au Maroc. Il en constitue l'extension géoéconomique : de l'échelle organisationnelle à l'échelle du corridor transatlantique. Il mobilise également les apports d'El Hassouni & Machrafi (2023b) sur la relation entre culture nationale et légitimités décisionnelles, pour ancrer l'argument dans une perspective institutionnelle élargie.

La contribution théorique est triple : opérationnalisation de la culture comme variable économique mesurable, passage du soft au hard power via la théorie des coûts de transaction, et ancrage dans le Cadre Géologistique Quadri-Pilier (GQF, El Hassouni, 2026, preprint HAL) et est développée dans les sections suivantes. Ces axes génèrent des implications directes pour les politiques publiques marocaines de soft power économique et pour la structuration des écosystèmes logistiques régionaux.

L'article s'ouvre sur une introduction qui présente le contexte, la problématique et les objectifs de la recherche. Ensuite, le cadre théorique expose les principaux concepts mobilisés ainsi que les fondements analytiques de l'étude. Dans un troisième temps, l'analyse du profil culturel marocain met en évidence ses proximités avec les sociétés subsahariennes et leur portée stratégique. À partir de ces éléments, l'article examine les mécanismes par lesquels cette proximité culturelle peut être convertie en hard power logistique. Enfin, les implications stratégiques de cette approche sont discutées avant de présenter les limites de l'étude et les principales conclusions.

¹ Le Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique désigne l'axe logistique, commercial et diplomatique structurant l'espace maritime entre les côtes ouest-africaines, le Maroc et les Amériques, tel que formalisé dans les dialogues atlantiques initiés depuis 2011 (Policy Center for the New South, 2025).

2. Cadre Théorique

2.1 La culture comme programme mental et variable économique

La définition opératoire retenue suit la tradition hofstédienne : la culture est un programme mental collectif (Hofstede, 1980, 1991) structurant les valeurs, les perceptions du risque, les modes de coopération et les comportements transactionnels d'un groupe humain. North (1990) complète ce cadre : les institutions informelles enracinées dans la culture réduisent l'incertitude transactionnelle via des normes de réciprocité et des codes d'honneur non écrits.

Trompenaars & Hampden-Turner (1993) apportent la distinction universalisme/particularisme : les cultures africaines et marocaines relèvent structurellement du pôle particulariste (confiance fondée sur la relation) là où les cultures américaine et nord-européenne tendent vers le pôle universaliste (confiance fondée sur la règle). Hall (1976) complète : le Maroc est une culture à contexte élevé (high-context) et à temps polychronique, caractéristiques structurant directement les pratiques de négociation et de supply chain.

El Hassouni & Machrafi (2023b) ont démontré que la culture nationale conditionne également les structures de légitimité décisionnelle dans les environnements institutionnels hybrides - résultat directement applicable aux échanges transafricains où les décisions coopératives combinent registres formels et informels.

Proposition P1 : La proximité culturelle entre le Maroc et les cultures africaines subsahariennes sur les dimensions du collectivisme, de l'orientation relationnelle et de la communication à contexte élevé est un prédicteur significatif de la qualité de la coopération inter-organisationnelle dans les supply chains opérées par des acteurs marocains.

Note d'opérationnalisation P1 : Indicateurs mobilisables : indice de distance culturelle (Kogut & Singh, 1988), scores Hofstede comparés, questionnaires de coopération inter-organisationnelle. Données nécessaires : enquêtes auprès de dyades fournisseur-acheteur Maroc–Afrique subsaharienne ($n \geq 50$).

2.2 Coûts de transaction et culture : le mécanisme de conversion

La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) postule que les frictions économiques liées à la recherche d'information, à la négociation et au contrôle de l'exécution des contrats constituent des coûts réels. Dans les environnements à faible prévisibilité institutionnelle - caractéristiques de nombreux marchés africains - ces coûts sont amplifiés par l'incertitude comportementale des partenaires.

La proximité culturelle agit comme mécanisme de réduction de ces coûts par deux voies : réduction de l'incertitude comportementale via des schémas cognitifs partagés ; et substitution de la confiance relationnelle aux mécanismes de contrôle formel, structurellement plus coûteux. Balambo (2013) a démontré empiriquement que, dans le contexte marocain, c'est la confiance affective - fondée sur la Niya et la Lkelma - qui détermine la durabilité de la coopération supply chain.

Proposition P2 : La confiance affective culturellement fondée, partagée entre partenaires marocains et africains subsahariens, réduit significativement les coûts de transaction logistiques (négociation, vérification, assurance) par rapport aux mécanismes de contrôle formel déployés par des opérateurs extérieurs.

Note d'opérationnalisation P2 : Indicateurs mobilisables : coûts de due diligence, délais de négociation, taux de litiges contractuels ; comparaison opérateurs marocains vs non-marocains sur corridors similaires.

2.3 Du soft power au hard power : le Cadre Géologistique Quadri-Pilier

Le GQF (El Hassouni, 2026, preprint HAL) est une matrice analytique transdisciplinaire articulant quatre piliers structurels (dotation géologique, infrastructure logistique, gouvernance

géostratégique, et capital culturel et épistémique) à trois niveaux d'analyse : macro-stratégique, managérial et opérationnel. Sa compatibilité avec la théorie des réseaux permet de modéliser les structures de confiance transnationales comme des graphes relationnels. Sa compatibilité avec la théorie des jeux démontre que la confiance affective produit des équilibres de Nash coopératifs structurellement supérieurs à ceux obtenus par des acteurs extérieurs s'appuyant exclusivement sur la confiance cognitive.

Notre contribution consiste à démontrer que, via le quatrième pilier du GQF (capital culturel et épistémique), la culture marocaine transcende le registre du soft power (Nye, 1990, 2004) pour devenir une variable de hard power géoéconomique mesurable, générant des différentiels de coûts et de performance logistique documentables.

Proposition P3 : La culture nationale marocaine constitue, au sein du GQF, un quatrième pilier immatériel du Corridor Atlantique, opérant comme variable de hard power géoéconomique par réduction des coûts de transaction, fluidification logistique et intermédiation culturelle native USA-Afrique.

Note d'opérationnalisation P3 : Indicateurs mobilisables : différentiels de coûts logistiques GQF-G4, scores de fluidité des supply chains, contribution du pilier culturel dans les modèles prospectifs de compétitivité corridor.

3. Profil Culturel Marocain et Proximité Subsaharienne

3.1 Les strates constitutives de l'identité culturelle marocaine

La culture nationale marocaine résulte d'une stratification historique mobilisant quatre registres interdépendants. Le substrat amazigh apporte collectivisme tribal et solidarité communautaire. L'apport arabo-islamique structure le réseau marchand transcontinental et le droit malékite partagé avec la majeure partie de l'Afrique subsaharienne. L'héritage andalou sédimente une culture de tolérance et d'ouverture. Le double colonialisme franco-espagnol produit une double compétence culturelle structurelle : maîtrise des codes occidentaux et maintien des codes relationnels endogènes.

Cette stratification produit une compétence d'interface structurelle : le Maroc opère nativement entre Afrique et Europe, Islam et Occident, formel et informel. Geertz, Geertz & Rosen (1979) avaient caractérisé la société marocaine comme un ordre complexe de renégociation permanente - maîtrisé exclusivement par le membre culturellement compétent. Cette compétence est la ressource rare du Corridor Atlantique.

3.2 Analyse comparative sur les dimensions d'Hofstede

Il convient de souligner que le traitement de l'Afrique subsaharienne comme un espace culturellement homogène constitue une simplification analytique. Les pays clés du Corridor Atlantique (Sénégal, Côte d'Ivoire, Nigeria, Ghana) présentent des profils Hofstediens hétérogènes. Cette limite est expressément reconnue et invite à des analyses sous-régionales différenciées dans les recherches empiriques ultérieures.

Les scores révèlent un isomorphisme culturel fonctionnel : les opérateurs marocains et leurs partenaires africains partagent des présuppositions comportementales similaires sur les quatre dimensions les plus déterminantes pour la coopération supply chain. Le résultat central d'El Hassouni & Machrafi (2023a) précise cette grammaire : les dimensions culturelles marocaines sont favorables aux déterminants comportementaux de la coopération inter-organisationnelle - non-opportunisme, partage de l'information, norme coopérative, engagement durable.

Tableau 1. Comparaison des dimensions culturelles Hofstede : Maroc et Afrique subsaharienne

Dimension	Maroc	Ref. Maroc	Moy. Afr. Sub.	Implication S.C.	Ref. S.C.
Collectivisme (IDV faible)	25 / 100	Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 8-26.	~22 / 100	Confiance relationnelle forte	Mahmoud El Hassouni, Mustapha Machrafi. Modèle conceptuel des facteurs culturels impactant le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management : cas du contexte marocain. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2023, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 4 (4-2), pp.713-742.
Distance hiérarchique (PDI)	70 / 100	Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 8-26.	~72 / 100	Centralisation décisionnelle analogue	Lyu G, Chen L, Huo B (2019), "Logistics resources, capabilities and operational performance: A contingency and configuration approach". Industrial Management & Data Systems, Vol. 119 No. 2 pp. 230–250
Évitement incertitude (UAI)	68 / 100	Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 8-26.	~55 / 100	Gestion partagée du risque	Zsidisin, G.A. and Ellram, L.M. (2003), An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. Journal of Supply Chain Management, 39: 15-27
Orientation long terme (LTO)	14 / 100	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations : Software of the Mind (3rd ed.). McGraw Hill Professional.	~16 / 100	Vision durable partenariale	Waarts, Eric & Van Everdingen, Yvonne, 2005. "The Influence of National Culture on the Adoption Status of Innovations: An Empirical Study of Firms Across Europe," European Management Journal, Elsevier, vol. 23(6), pages 601-610, December.

Tableau réalisé par l'auteur. Sources : Hofstede, Hofstede & Minkov (2010); Hofstede Insights (hofstede-insights.com). La moyenne Afrique subsaharienne est compilée à partir des pays disposant de données primaires dans la base Hofstede Insights (Nigeria, Ghana, Sénégal, Tanzanie, Éthiopie, Côte d'Ivoire, Cameroun). De nombreux pays subsahariens restent absents des enquêtes originales d'Hofstede (Shenkar, 2001 ; Sivakumar & Nakata, 2001), ce qui limite la représentativité de cette moyenne.

3.3 La double compétence culturelle comme ressource rare

À la proximité africaine s'ajoute une dimension distinctive : la double compétence culturelle. Le système éducatif marocain - articulé autour du français, de l'arabe et de l'anglais - et l'exposition prolongée aux partenaires industriels européens et américains ont doté les opérateurs marocains d'une capacité à naviguer entre le registre de la compliance occidentale (due diligence, FCPA, FDA, KYC) et les codes relationnels africains (confiance affective, négociation en face-à-face, décision par le réseau personnel).³

C'est ce « paradoxe du désordre organisé » - capacité à opérer dans un environnement à régulation hybride tout en répondant aux exigences procédurales des partenaires américains - qui constitue la ressource organisationnelle rare et difficilement imitable à court terme par des acteurs extérieurs, au sens de la Resource-Based View (Barney, 1991) : une ressource à la fois précieuse, rare, non-imitable et non-substituable (critères VRIN).

4. Mécanismes de Conversion : Du Soft Power Culturel au Hard Power Logistique

4.1 L'infrastructure matérielle du Corridor Atlantique

La démonstration du rôle du capital culturel suppose son ancrage dans le contexte infrastructurel qui lui confère sa portée économique. Le Maroc a engagé une transformation profonde de son modèle logistique : Tanger Med (10,24 millions d'EVP en 2024, classé 17^e mondial, connecté à 70 pays, 1 300+ entreprises) (TMSA, 2024), le Port Dakhla Atlantique (35 millions de tonnes, interface pour les pays sahéliens enclavés, 2029) (ministère de l'Équipement et de l'Eau, 2024), l'autoroute Tiznit-Dakhla et le Gazoduc Nigeria-Maroc (5 660 km, 13 pays africains). Ces infrastructures matérielles constituent le théâtre sans lequel les atouts culturels resteraient des potentiels latents. La culture est l'infrastructure immatérielle de ce corridor.

4.2 Les trois mécanismes de conversion

4.2.1 Réduction des coûts de transaction

Dans les environnements africains à faible prévisibilité institutionnelle, la confiance culturellement fondée remplace des mécanismes de contrôle coûteux. Un opérateur étranger investit en due diligence juridique, audits et assurances là où l'opérateur marocain mobilise une confiance affective préexistante, éliminant structurellement ces frictions. Ces économies se composent dans le temps via la durabilité des partenariats coopératifs.

4.2.2 Fluidification des échanges logistiques

La compréhension implicite des pratiques africaines informelles : flexibilité sur les délais, négociation en face-à-face, décision par réseau relationnel, polychronisme. Permet aux opérateurs marocains de gérer des supply chains africaines avec une efficacité que les acteurs européens ou américains peinent à atteindre sans coûteux processus d'adaptation institutionnelle.

4.2.3 Interface culturelle USA-Afrique

Dans le Corridor Atlantique, les supply chains doivent intégrer des normes américaines strictes (FDA, customs compliance, FCPA) tout en opérant dans des environnements africains à faible prévisibilité formelle. L'opérateur marocain maîtrise nativement les deux codes, double clé d'accès rare et structurellement inimitable à court terme.

Tableau 2. Conversion de la culture : du Soft Power au Hard Power géoéconomique

Variable culturelle	Soft Power	Hard Power économique	Réf. empirique
Collectivisme / confiance	Cohésion sociale, solidarité	Réduction coûts de transaction	Balambo, 2013 ; Williamson, 1985
Réseaux relationnels (Wasata)	Facilitation accès décideurs	Fluidification supply chain informelle	El Hassouni & Machrafi, 2023a
Flexibilité opérationnelle	Adaptation environnements incertains	Interopérabilité partenaires africains	Hall, 1976 ; Trompenaars & Hampden-Turner, 1993
Double compétence culturelle	Pont entre systèmes de valeurs	Interface USA–Europe–Afrique native	El Hassouni & Machrafi, 2023b

Note. Construction de l'auteur, d'après Nye (2004), Balambo (2013), El Hassouni & Machrafi (2023a, 2023b), El Hassouni (2026, preprint HAL).

4.3 Articulation avec le Cadre Géologique Quadri-Pilier (GQF) : Positionnement du Capital Culturel comme Pilier IV

Le Geologistics Quadri-Pillar Framework (GQF) constitue une matrice analytique transdisciplinaire articulant quatre piliers structurels orthogonaux, activés par une dimension transversale de contrôle stratégique des flux. Cette architecture s'ancre dans trois postulats fondateurs :

Premièrement, la puissance géostratégique contemporaine se mesure non plus par la maîtrise de stocks (réserves minérales, capacités portuaires) mais par la maîtrise de flux - c'est-à-dire par la capacité à structurer, contrôler et extraire de la valeur des architectures de corridors logistiques multilatéraux (Castells, 2009).

Deuxièmement, cette maîtrise des flux s'étend sur trois niveaux analytiques imbriqués : macro-stratégique (puissance d'État et alliances), managérial (gouvernance corporative et inter-organisationnelle) et opérationnel (exécution supply chain).

Troisièmement, chaque niveau dépend de la configuration conjointe des quatre piliers : la présence de l'un, sans les trois autres, produit des asymétries de pouvoir génératrices de dépendance plutôt que de souveraineté (Hirschman, 1945 ; Serrano, 2013).

Pilier I : Dotation géologique et contraintes spatiales

Le Pilier I ancre le cadre dans les conditions matérielles exogènes. Le Maroc contrôle entre 70 et 75 % des réserves mondiales prouvées de phosphates ; l'Afrique subsaharienne concentre plus de 30 % des réserves mondiales en minéraux critiques (cobalt, lithium, coltan) essentiels aux transitions énergétiques (UNCTAD, 2023). Cependant, cette richesse géologique génère une dépossession structurelle : les acteurs subsahariens capturent une fraction disproportionnée des rentes aux stades amont d'extraction, tandis que la valeur stratégique migre vers les stades médians et aval du corridor (Bunker, 1985 ; Bridge, 2008). L'insight central est que la dotation géologique est condition nécessaire mais non suffisante de la puissance géo-logistique.

Pilier II : Infrastructure logistique et architecture des corridors

Le Pilier II opérationnalise la dotation géologique via des architectures physiques et organisationnelles. Notteboom et Rodrigue (2005) ont démontré que la valeur logistique gravite vers les nœuds à forte connectivité territoriale (hub-hinterland) ; le GQF étend ce raisonnement pour montrer que la puissance stratégique gravite vers les acteurs contrôlant des architectures de corridors entières. Non pas des éléments fragmentés (ports isolés, routes sans connectivité), mais des systèmes intégrés. L'Initiative Ceinture et Route illustre cette logique : elle ne se réduit pas à une collection de ports, mais constitue une architecture de dépendances structurelles à l'échelle continentale (Callahan, 2020).

Dans le contexte marocain, Tanger Med (10,24 millions d'EVP en 2024, connecté à 70 pays), le Port Dakhla Atlantique (35 millions de tonnes, interface pour pays sahéliens enclavés), l'autoroute Tiznit-Dakhla et le Gazoduc Nigeria-Maroc (5 660 km, 13 pays) forment une

architecture coordonnée plutôt qu'une juxtaposition (TMSA, 2024 ; Ministère de l'Équipement et de l'Eau, 2024).

Pilier III : Gouvernance géostratégique et contrôle des corridors

Le Pilier III transforme l'infrastructure physique en puissance exercée. La gouvernance géostratégique englobe les alliances, cadres institutionnels, accords bilatéraux/multilatéraux et organes de gouvernance par lesquels les États exercent contrôle sur les systèmes géo-logistiques (Keohane & Nye, 1987 ; Mattli & Büthe, 2005). Le concept d'interdépendance asymétrique (Hirschman, 1945) et sa formulation récente en "weaponized interdependence" (Farrell & Newman, 2019) offrent le compte rendu le plus analytiquement précis de la manière dont les acteurs gouvernants exploitent la centralité de réseau à des fins coercitives - gel d'accès, sanctions ciblées sur corridors critiques, capture de points de contrôle stratégiques.

Le GQF positionne cette interdépendance dans le système géo-logistique plus large où le levier de gouvernance dépend conjointement de : (a) la dotation géologique, (b) la profondeur infrastructurelle, et (c) - élément insuffisamment théorisé - la légitimité culturelle qui sous-tend les arrangements institutionnels.

Pilier IV : Capital culturel et épistémique (contribution originale)

Le Pilier IV constitue la contribution théorique la plus originale du GQF et le cœur analytique du présent article. Le capital culturel et épistémique englobe : la proximité civilisationnelle et les récits historiques partagés, les systèmes épistémiques autochtones et les régimes de légitimité décisionnelle, les relations de confiance inter-firmes qui structurent les coûts de transaction, favorisent la coopération informelle, et assurent la durabilité stratégique des corridors logistiques face aux chocs exogènes (El Hassouni & Machrafi, 2023a, 2023b).

El Hassouni & Machrafi (2023a) fournissent le fondement empirique direct du Pilier IV : leur étude quantitative auprès de gestionnaires de supply chains marocains (N = 68) démontre que les dimensions culturelles d'Hofstede (distance hiérarchique, collectivisme, et aversion à l'incertitude) exercent des influences positives et statistiquement équivalentes sur l'engagement inter-organisationnel, le partage d'information, et la norme coopérative, tout en inhibant activement les comportements opportunistes. Cette régularité empirique justifie théoriquement que la culture nationale soit opérationnalisée comme variable économique mesurable plutôt que comme constante culturelle ou paramètre résiduel.

Le présent article formule sa contribution théorique comme une opérationnalisation du Pilier IV dans le contexte spécifique du Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique. Les trois propositions (**P1**, **P2**, **P3**) suivent cette logique:

P1 énonce les conditions structurelles de validité du Pilier IV (proximité culturelle marocaine ≈ proximité africaine et subsaharienne)

P2 opérationnalise le mécanisme central d'activation du Pilier IV (confiance affective → réduction coûts de transaction)

P3 démontre que le Pilier IV opère comme variable de hard power géoéconomique (non pas soft power rhétorique), générant des différentiels mesurables de compétitivité logistique

Cette focalisation sur le Pilier IV remplit un vide analytique : les trois premiers piliers du GQF (géologie, infrastructure, gouvernance) ont reçu une littérature académique abondante (économie géographique, supply chain management, relations internationales) ; le Pilier IV reste systématiquement sous-théorisé dans les analyses de corridors logistiques contemporains.

5. Implications Stratégiques, Limites et Conclusion

5.1 Recommandations pour les acteurs du Corridor

Pour la politique publique marocaine : créer un label « Opérateur Culturellement Certifié

Afrique » (OCCA), critère d'éligibilité aux financements publics et appels d'offres des corridors logistiques ; inscrire la reconnaissance du rôle d'interface culturelle marocain dans les négociations USA-Maroc 2026 (USTR, USAID, US Exim Bank).

Pour les opérateurs portuaires : créer des Business Units « Africa Corridor Services » avec équipes trilingues et profils interculturels certifiés ; développer un Simulateur de Coûts de Transaction Culturels (SaaS) quantifiant les économies réalisables via un intermédiaire marocain versus un opérateur occidental direct.

Pour la recherche : conduire une étude empirique sur un panel de 50 entreprises marocaines en Afrique subsaharienne pour chiffrer les économies de transaction culturelles ; développer des études comparatives longitudinales incluant d'autres pays-pivots (Turquie, Inde, Brésil) pour contextualiser la spécificité de l'avantage marocain ; tester des approches par vignettes pour mesurer expérimentalement l'effet de la confiance culturelle sur les décisions d'approvisionnement.

5.2 Limites

Le présent article est soumis à quatre limites principales. Premièrement, l'absence de quantification directe des économies culturelles de transaction constitue la priorité du programme empirique futur. Deuxièmement, la transférabilité du Cadre GQF à d'autres corridors (Asie–Afrique, Afrique–Europe) nécessite des études comparatives complémentaires. Troisièmement, l'approche hofstedienne comporte un risque de déterminisme culturel : les dimensions culturelles sont des moyennes nationales, non des prédicteurs individuels. Quatrièmement, l'analyse n'intègre pas les variables institutionnelles nationales ni les politiques commerciales bilatérales, susceptibles de contrebalancer les avantages de proximité culturelle.

5.3 Conclusion

Cette contribution a démontré que la culture nationale marocaine peut être appréhendée comme une ressource stratégique immatérielle susceptible de renforcer la compétitivité du Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique. À travers trois mécanismes complémentaires - la réduction des coûts de transaction, la fluidification des interactions logistiques et l'intermédiation culturelle entre les acteurs américains et africains - l'analyse met en évidence la capacité du Maroc à convertir un capital culturel historiquement constitué en avantage économique tangible. Dans cette perspective, la proximité culturelle avec de nombreuses sociétés africaines subsahariennes ne constitue pas uniquement un facteur relationnel, mais également un levier de performance susceptible d'influencer la gouvernance des chaînes logistiques, la qualité de la coordination interorganisationnelle et l'efficacité des flux commerciaux transcontinentaux.

Les trois propositions théoriques formulées dans cet article trouvent leur ancrage dans les travaux empiriques d'El Hassouni et Machrafi (2023a, 2023b) ainsi que dans les recherches de Balambo (2013), tout en élargissant leur portée analytique à l'échelle géostratégique. Leur mise en relation avec le Global Quantic Framework (GQF) offre une lecture intégrée des dynamiques logistiques contemporaines en articulant facteurs matériels, informationnels, institutionnels et culturels. Cette approche ouvre la voie à une conceptualisation renouvelée de la compétitivité logistique, dans laquelle les dimensions symboliques et cognitives deviennent des variables explicatives à part entière des performances économiques et géopolitiques.

Au-delà de ses apports théoriques, cette réflexion invite à dépasser une conception strictement infrastructurelle des corridors économiques. Si les ports, réseaux routiers, infrastructures énergétiques et plateformes logistiques demeurent des prérequis indispensables, ils ne suffisent pas à expliquer les écarts de performance observés entre territoires disposant pourtant de capacités matérielles comparables. L'avantage compétitif durable semble également résider dans la capacité des acteurs à mobiliser des ressources culturelles, relationnelles et cognitives favorisant la confiance, la coopération et la coordination à grande échelle.

Dans cette optique, le capital culturel et épistémique, identifié comme quatrième pilier du GQF, apparaît comme une variable stratégique encore largement sous-théorisée dans la littérature sur les corridors logistiques internationaux. Son intégration aux modèles explicatifs existants pourrait contribuer à enrichir les approches issues de la théorie des réseaux, de la théorie des jeux et des travaux sur la gouvernance des chaînes de valeur mondiales. Les recherches futures gagneraient ainsi à développer des indicateurs permettant de mesurer empiriquement l'impact de la proximité culturelle sur la performance logistique, l'attractivité des investissements et la résilience des corridors transcontinentaux.

À plus long terme, l'émergence du Corridor Atlantique USA–Maroc–Afrique pourrait constituer un laboratoire privilégié pour l'étude des interactions entre soft power culturel et hard power économique. Dans un contexte international marqué par la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales et la montée des rivalités géoéconomiques, la capacité d'un État à transformer ses ressources culturelles en avantages compétitifs mesurables pourrait devenir l'un des déterminants majeurs de son positionnement stratégique au XXI^e siècle.

Références :

- (1). Balambo, M. A. (2013). Culture nationale et développement de la confiance inter-organisationnelle en milieu supply chain : le cas du Maroc. Communication LOGISTIQUE, Kénitra.
- (2). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (3). Bridge, G. (2008). Global production networks and the extractive industries: Governing resource-based development. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 389–419.
- (4). Bunker, S. G. (1985). *Underdeveloping the Amazon: Extraction, unequal exchange, and the failure of the modern state*. University of Chicago Press.
- (5). Callahan, W. A. (2020). The Chinese vision of a shared future for mankind. *Journal of Contemporary China*, 29(124), 305–320.
- (6). Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- (7). Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- (8). d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Éditions du Seuil.
- (9). El Hassouni, M. (2026). Geologistics and the reconfiguration of Africa–Americas trade corridors in 2026: Introducing the Geologistics Quadri-Pillar Framework (GQF). [Preprint]. HAL. <https://hal.science/hal-05553419>
- (10). El Hassouni, M., & Machrafi, M. (2023a). Modèle conceptuel des facteurs culturels impactant le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management : cas du contexte marocain. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3), 1–22. <https://hal.science/hal-04195635>
- (11). El Hassouni, M., & Machrafi, M. (2023b). Décision, culture nationale et légitimités des réponses gouvernementales en période de crise de la COVID-19 en Europe. *Revue ALMANARA*, 1(49), 1–25. <https://hal.science/hal-03843567>
- (12). Farrell, H., & Newman, A. L. (2019). Weaponized interdependence: How global economic networks became tools of coercion. *International Security*, 44(1), 42–79.
- (13). Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. The Free Press.
- (14). Geertz, C., Geertz, H., & Rosen, L. (1979). *Meaning and order in Moroccan society*. Cambridge University Press.
- (15). Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.

- (16). Hirschman, A. O. (1945). National power and the structure of foreign trade. University of California Press.
- (17). Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- (18). Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.
- (19). Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- (20). House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage.
- (21). Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1987). Power and interdependence revisited. *International Organization*, 41(4), 725–753.
- (22). Lyu, G., Chen, L., & Huo, B. (2019). Logistics resources, capabilities and operational performance: A contingency and configuration approach. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 230–250.
- (23). Mattli, W., & Büthe, T. (2005). Global governance and national sovereignty: How non-binding international rules can affect domestic policy. *International Organization*, 59(1), 25–48.
- (24). Ministère de l'Équipement et de l'Eau. (2024). Port Dakhla Atlantique : état d'avancement du projet. Gouvernement du Maroc.
- (25). North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- (26). Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 32(3), 297–313.
- (27). Nye, J. S. (1990). Bound to lead: The changing nature of American power. Basic Books.
- (28). Nye, J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. Public Affairs.
- (29). Policy Center for the New South. (2025). L'Afrique atlantique : un levier stratégique pour le développement du continent. Atlantic Dialogues.
- (30). Serrano, M. R. (2013). Structural power and international monetary relations. *Review of International Political Economy*, 20(3), 664–696.
- (31). Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- (32). Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 555–574.
- (33). TMSA. (2024). Rapport annuel Tanger Med. Tanger Med Special Agency.
- (34). Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1993). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Nicholas Brealey.
- (35). UNCTAD. (2023). World investment report 2023: Foreign direct investment in the global fight against climate change. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
- (36). Waarts, E., & Van Everdingen, Y. M. (2005). The influence of national culture on the adoption status of innovations: An empirical study of firms across Europe. *European Management Journal*, 23(6), 601–610.
- (37). Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. The Free Press.
- (38). Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 15–27.