



**HAL**  
open science

# Modèle conceptuel des facteurs culturels impactant le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management : cas du contexte marocain

Mahmoud El Hassouni, Mustapha Machrafi

## ► To cite this version:

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. 10.5281/zenodo.8306620 . hal-04195635

**HAL Id: hal-04195635**

**<https://hal.science/hal-04195635>**

Submitted on 4 Sep 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## **Modèle conceptuel des facteurs culturels impactant le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management : cas du contexte marocain**

### **Conceptual model of the cultural factors impacting the deployment of cooperative Supply Chain Management practices: the case of the Moroccan context**

**Mahmoud EL HASSOUNI, (*Doctorant Chercheur*)**

*Laboratoire d'économie appliquée  
La Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Salé  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

**Mustapha MACHRAFI, (*Professeur d'Enseignement Supérieur*)**

*Laboratoire d'économie appliquée  
La Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Salé  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - salé Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé Tél. (+212) 5 37833579 Fax : (+212) 5 37830601 fsjes-sale@um5.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	L HASSOUNI, M., & MACHRAFI, M. (2023). 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(4-2), 713- 742. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8306620">https://doi.org/10.5281/zenodo.8306620</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: July 16, 2023*

*Accepted: August 31, 2023*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**  
**ISSN: 2658-8455**  
**Volume 4, Issue 4-2 (2023)**

## **Modèle conceptuel des facteurs culturels impactant le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management : cas du contexte marocain**

### **Résumé**

L'objectif de cette étude est d'examiner l'influence de la culture sur les pratiques de coopération en chaîne d'approvisionnement au Maroc. Nous avons recueilli des données auprès de managers de chaîne d'approvisionnement via LinkedIn, et analysé ces données à l'aide de la technique de chi-deux sur SPSS. Les résultats de l'analyse montrent que la distance hiérarchique, la culture collectiviste et la culture à fort évitement de l'incertitude ont toutes des influences positives et de même degré sur l'engagement, la coopération et le partage d'informations entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, il a également été constaté que la culture collectiviste et le degré d'indulgence n'ont pas d'effet sur les comportements opportunistes. Il est important de noter que bien que notre modèle affiné ait été basé sur des données empiriques et ait passé l'épreuve des tests statistiques, il représente une approximation de la réalité et doit être interprété à la lumière des limites inhérentes à toute démarche de recherche. En conclusion, cette étude montre que la culture marocaine est favorable au déploiement de pratiques de coopération en chaîne d'approvisionnement.

**Mots clefs :** Culture nationale ; Coopération Supply Chain ; Management Interculturel ; Maroc ; Modèle conceptuel ; Études culturelles.

**JEL Classification :** J54, M11, P13, O10

**Type du papier :** Recherche empirique exploratoire

### **Abstract**

The purpose of this study is to examine the influence of culture on supply chain cooperation practices in Morocco. We collected data from supply chain managers via LinkedIn and analyzed these data using the chi-square technique on SPSS. The results of the analysis show that hierarchical distance, collectivist culture, and high uncertainty avoidance culture all have positive and equal degree influences on commitment, cooperation, and information sharing among supply chain actors. However, it was also found that collectivist culture and degree of leniency do not affect opportunistic behavior. It is important to note that although our refined model is based on empirical data and has passed the test of statistical tests, it represents an approximation of reality and must be interpreted in the light of the limitations inherent in any research approach. In conclusion, this study shows that the Moroccan culture is conducive to the deployment of supply chain cooperation practices.

**Keywords:** National culture; Supply chain cooperation; Intercultural management; Morocco; Conceptual model; Cultural studies.

**Classification JEL :** J54, M11, P13, O10

**Paper type:** Exploratory Empirical Research

## **1. Introduction :**

Jusqu'à une période encore proche (la décennie des années 80), l'environnement économique était assez stable. En bénéficiant d'une situation où la demande était supérieure à l'offre, l'entreprise pouvait compter sur une croissance régulière. A cette époque, la production de masse s'avérait la démarche de management la plus appropriée. Les entreprises recherchaient des économies d'échelle et un effet d'expérience ce qui leur permettait de réduire les coûts. Le modèle taylorien – fordien était alors le modèle dominant.

Dans un contexte actuel de croissance irrégulière, une demande homogène a été remplacée par une demande variée. Le client est devenu le « roi ». Il exige une qualité supérieure et de plus en plus de services incorporés au produit. Par conséquent, l'environnement n'est plus stable pour l'entreprise. Sont également exigés des systèmes de veilles (concurrentielles, technologiques, etc.) et une organisation adaptative.

En effet, le changement de l'environnement et les bonds technologiques poussent l'évolution de l'organisation de la production industrielle et l'organisation de l'entreprise. L'organisation par fonction ne convient plus à ce nouveau contexte, car chaque fonction se comporte comme un îlot avec ses propres objectifs. Il manque une harmonie entre les objectifs des fonctions de l'entreprise. La vision moderne de la gestion industrielle vise à éliminer de façon systématique tous les gaspillages (Schonberger et Moisy, 1983 ; Ohno, 1989; Baranger et Chen, 1995, 1997) et à rechercher l'amélioration continue de la flexibilité, de la productivité et de la réactivité (Ayadi, 2005). L'entreprise doit répondre aux besoins du client avec le meilleur coût et le meilleur délai. Cette nouvelle préoccupation nécessite la refonte de la structure de l'entreprise et le passage d'une organisation fragmentée à une organisation continue qui favorisant les flux, les relations, les synergies, les complémentarités, les convergences d'une organisation qui élève des murs à une organisation qui lance des ponts (Sérieyx, 1996). Ainsi, face à un tel environnement changeant, il faut que l'entreprise passe d'une logique de charges à une logique de flux, réduise tous les délais, tous les temps de circulation et de mise à disposition des informations pour accélérer la prise de décision. Il faut traiter et synchroniser les flux de la chaîne de valeur (Porter, 1986;) ; les trois flux qui s'organisent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation : les flux physiques, les flux informationnels et les flux financiers (Aurifeille et al., 1997). Le Supply Chain Management (SCM) apparaît comme une démarche de management importante dans le contexte susmentionné pour les entreprises. Il constitue une « terre vierge » pour les formateurs et les cabinets de consultant. Par exemple, nous avons contacté plusieurs cabinets de consultants au Maroc. La plupart d'entre eux fournissent des services de « solution de supply chain ». Parallèlement, les revues professionnelles se sont multipliées et rivalisent sur ce marché porteur. Sur le plan académique, nous pouvons voir une évolution similaire manifestée par l'augmentation importante du nombre de recherches publiées dans des revues ou des actes de conférences portant sur le SCM (Livolsi, 2001). Comme illustration, dans une base de données connue « Business Premier Source », si on lance une recherche avec le terme « Supply Chain Management », en définissant une période entre 1998 et 2008, parmi les revues académiques, on peut obtenir 6797 résultats. Parmi eux, la plupart des recherches aboutissent à la présentation de nouvelles techniques, méthodes ; les autres confirment le plus souvent que l'utilisation de ces résultats doit permettre d'atteindre l'excellence du SCM. En reposant sur les technologies de l'information et de la communication avec des logiciels du type des « Material Requirements Planning » (MRP) ou « Material Requirements Planning II» (MRP II) et des «Entreprise Ressource Planning » (ERP), les méthodes et les solutions ont un caractère normatif important qui conduit à la mise en place du SCM et à l'amélioration de sa performance.

Cependant, au niveau pratique, la mise en place de ces méthodes de gestion heurte parfois le bon fonctionnement de l'entreprise. Les individus ont souvent du mal à les assimiler ou à s'y adapter. La vision de l'atomisation de l'individu par les théories traditionnelles met en avant de plus en plus de limites vis-à-vis de cette contradiction. En particulier, la question de la culture est de plus en plus évoquée pour expliquer les difficultés dans la mise en pratique des nouvelles méthodes de gestion (Livolsi, 2001 ; Estampe et Tsapi, 1997).

Quant au SCM, il est un domaine dans lequel les solutions normatives et universelles ont souvent été préconisées. Cependant, la réflexion de D'Iribarne (1987) trouve un écho tout particulier dans ce champ de recherche.

D'après lui, « les théories usuelles de la gestion (...) s'intéressent volontiers à des êtres humains en général, animés par des intérêts, une raison et des sentiments supposés universels, mais ne prennent pas en compte ce qui fait que chacun est enraciné dans des groupes particuliers attachés à des traditions spécifiques, a confiance en certains et non en d'autres, est prêt à faire pour certains ce que jamais il ne fera pour d'autres ». Cette vision rend pertinente la récente prise en compte de la culture dans des recherches en gestion, y compris le SCM.

De plus, le Maroc, un pays civilisé ancien doté d'une longue histoire, met en avant un contexte culturel qui a des points communs avec la démarche de SCM née dans la littérature occidentale. À titre d'exemple, le problème de standards pour l'identification en cas d'amélioration du management des processus, des inventaires et de vente rejoint les différentes règles de l'Islam. La préconisation de la valeur d'harmonie par la culture marocaine apparaît comme un contexte favorable à la résolution des conflits entre les acteurs soulignés dans une démarche de SCM.

Ainsi, ce triple constat, à la fois sur l'importance de la démarche de SCM dans le management des entreprises, sur la nécessité de la prise en compte de la culture dans le SCM et sur la cohérence entre la culture marocaine et la démarche de SCM, nous conduits à nous intéresser à une question de recherche qui sera présentée dans la section suivante.

***La culture marocaine présente-t-elle un ensemble de caractéristiques qui pourraient se révéler favorables à la mise en place d'une coopération du SCM par les entreprises ?***

L'importance de comprendre l'impact de la culture dans le domaine du management et plus particulièrement du Supply Chain Management n'a jamais été aussi primordiale. Dans ce contexte, cet article a pour ambition d'examiner l'influence du contexte culturel marocain sur le déploiement des pratiques de coopération du Supply Chain.

Premièrement, nous avons commencé par explorer l'histoire et l'évolution du Supply Chain Management, en identifiant les conditions comportementales nécessaires à une coopération réussie. Deuxièmement nous avons élargi notre perspective pour intégrer un modèle de culture en management, notamment celui des six dimensions de Geert Hofstede.

Ces explorations théoriques ont conduit à la formulation d'un modèle conceptuel, qui a été ensuite testé empiriquement sur le terrain, à travers une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de 34 managers et de professionnels du Supply Chain Management au Maroc. Cette démarche rigoureuse a permis de vérifier l'impact significatif de certaines hypothèses, retenues selon un seuil de validité de 80%.

La recherche réalisée démontre l'influence notable du contexte culturel marocain sur les pratiques de coopération du Supply Chain. Nos résultats indiquent que le contexte culturel marocain, avec ses dimensions culturelles distinctives, offre un environnement propice au déploiement de ces pratiques.

En somme, cet article fournit des contributions académiques significatives à la fois dans le domaine du Supply Chain Management et dans celui des études culturelles. Notre recherche souligne l'importance d'intégrer la culture dans l'étude du management à une époque où les entreprises sont de plus en plus amenées à interagir à travers les frontières culturelles. En se

concentrant sur le contexte marocain, nous avons mis en lumière la façon dont une compréhension approfondie de la culture locale peut enrichir et informer les pratiques de gestion, en particulier dans le domaine du Supply Chain Management.

## **2. La coopération dans un contexte Supply Chain : Revue de littérature**

### **2.1. Le contexte et les raisons d'émergence**

La finalité du SCM est la création de la valeur. Elle est la résultante de l'optimisation d'un processus destiné à vendre plus en répondant davantage aux attentes des clients, mais aussi à organiser au mieux le processus de production et de circulation afin de limiter les coûts (Carbone et Meunier, 2006). Ainsi, les conséquences de la mise en œuvre d'une démarche de SCM peuvent se conclure dans la création de la valeur. Plus précisément, nous constatons que la valeur créée par le SCM pourrait se diviser en deux catégories : valeur pour les clients et valeur pour les fournisseurs. En fait, dans une supply chain, tous les acteurs ont deux rôles : fournisseur et client. La mise en œuvre du SCM apporte de la valeur à tous les acteurs, mais de différentes formes selon leurs rôles.

Selon le cheminement de la logistique au SCM, nous voyons qu'au début, c'est la technologie qui fait évoluer le mode d'échange entre les agents commerciaux, petit à petit, la contribution du développement de la technologie à l'évolution de la logistique est de moins en moins importante, ce qui s'explique peut-être par la décroissance du rendement marginal de la technologie.

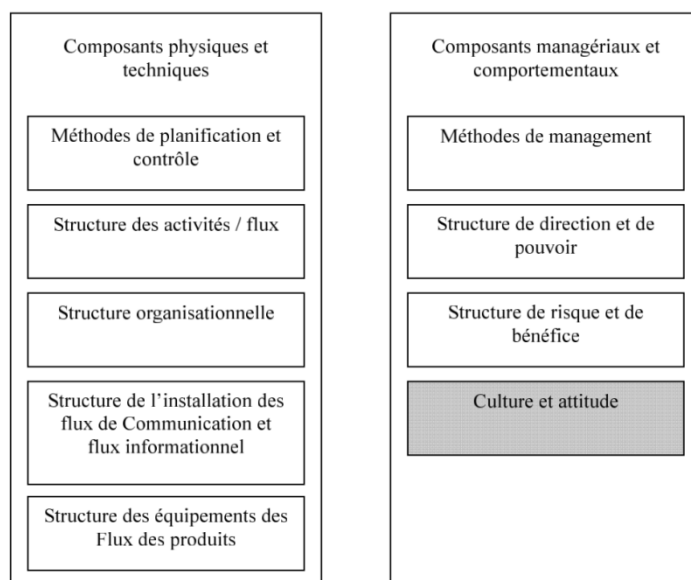
Avec l'affaiblissement de l'impact de la technologie, les acteurs retournent vers un mode d'interaction, une relation inter-organisationnelle, ce qui permet un autre essor de la logistique, à savoir la naissance du SCM. En résumé, l'histoire de l'élargissement du SCM met en avant deux phases principales. La phase de l'accent sur la technologie et la phase de l'attention sur la gestion. D'après Lamper et Cooper (2000), il existe deux cadres d'analyse dans la littérature de SCM, à savoir les composants physiques et techniques ainsi que les **composants managériaux et comportementaux**.

### **2.2. Cadre et niveaux d'analyse dans le Supply Chain management**

#### **2.2.1. Cadres d'analyse dans le Supply Chain management**

Il n'existe pas de consensus sur la compréhension du SCM. Dans la littérature sur le SCM, il existe plusieurs approches, différents niveaux d'analyse qui ont trait à différentes disciplines. C'est pour cette raison que nous retournons dans la revue de la littérature à propos de la naissance du SCM, selon laquelle nous disons que les théories de SCM se concluent par l'induction, c'est-à-dire que la naissance des théories se base sur des pratiques. Selon le cheminement de la logistique au SCM, nous voyons qu'au début, c'est la technologie qui fait évoluer le mode d'échange entre les agents commerciaux, petit à petit, la contribution du développement de la technologie à l'évolution de la logistique est de moins en moins importante, ce qui s'explique peut-être par la décroissance du rendement marginal de la technologie. Avec l'affaiblissement de l'impact de la technologie, les acteurs retournent vers un mode d'interaction, une relation inter-organisationnelle, ce qui permet un autre essor de la logistique, à savoir la naissance du SCM. En résumé, l'histoire de l'élargissement du SCM met en avant deux phases principales. La phase de l'accent sur la technologie et la phase de l'attention sur la gestion. D'après Lamper et Cooper (2000), il existe deux cadres d'analyse dans la littérature de SCM, à savoir les composants physiques et techniques ainsi que les composants managériaux et comportementaux, ce qui s'illustre dans la figure suivante (Figure 1) :

**Figure 1 : Cadre d'analyse du Supply Chain Management :**



Source : adapté de Lamper et Cooper (2000)

Le premier vise à la structuration des processus et des flux pour l'amélioration de la performance de la supply chain, d'un point de vue technique. Dans ce champ, la recherche porte souvent, par exemple, sur la mise en place d'un système d'information facilitant la communication inter-organisationnelle, la conception de l'emballage qui améliore le flux physique traversant la chaîne, etc.

Le deuxième axe a pour vocation de gérer les comportements des acteurs de la supply chain, souvent dans des approches économiques et sociales. La recherche concernée porte souvent sur le pouvoir, la gouvernance, le comportement organisationnel.

Fondé sur cette distinction, notre travail de recherche s'inscrit logiquement dans le deuxième champ de recherche, soit l'aspect managérial. Ainsi, le cadre de notre travail est éclairé.

### 2.2.2. Niveaux d'analyse dans le Supply Chain management

Il existe plusieurs niveaux d'analyse en SCM : dyade, chaîne, réseau, etc. En ce qui nous concerne, nous ne nierons pas cette typologie, mais nous soulignons ici que le niveau dyade est le niveau le plus important pour analyser la coordination. Car le niveau d'analyse dit de « dyade » est la pierre angulaire des deux autres niveaux. Particulièrement sur le plan opérationnel, l'application des théories sur la chaîne et le réseau ne peuvent pas se passer d'une analyse à un niveau inter-organisationnel. De plus, les entreprises en chaîne sont juridiquement indépendantes les unes des autres, ce qui constitue également une caractéristique du SCM vit à vis d'autres modes de gouvernance. Enfin, la définition du SCM proposé par le CSCMP en est aussi une bonne illustration. Selon cette définition, « Le supply chain management intègre donc le management de l'offre et celui de la demande, dans l'entreprise comme entre entreprises ». N'oublions pas qu'une offre et une demande y correspondantes se trouvent toujours au niveau dyade, plus précisément, à un niveau inter-organisationnel.

En conclusion, nous retenons le niveau dyade (**inter-organisationnel**) comme niveau d'analyse dans notre recherche.

### 2.3. Définition de la coopération Supply Chain

Le Petit Robert (1993) définit la coopération comme « l'action de participer à une œuvre commune. Coopérer consiste à agir, travailler conjointement avec quelqu'un au succès de quelque chose, à l'exécution d'un projet commun ». De cette définition, il ressort deux idées

importantes : la coopération est une action ayant pour but la réalisation d'un travail commun. Cette définition précise également la notion de participation, qui montre une certaine implication des coopérateurs qui prennent part à l'action selon leurs objectifs. Dans le même prolongement, Soubie et al. (1996) ont montré que la coopération se définissait comme une activité qui vise à répondre à un besoin, et non comme une fin en soi.

Dans la littérature, la plupart des définitions mettent l'accent sur le processus par lequel des individus, des groupes et des organisations travaillent ensemble, interagissent et entrent en relation dans le but d'un gain ou d'un bénéfice mutuel (Smith et al. 1995). Selon cette définition, la coopération peut être appréhendée comme une situation dans laquelle les objectifs des parties prenantes sont positivement liés. L'atteinte de l'objectif de l'un aide les autres à atteindre leurs propres buts. Pour une telle définition, la notion d'interaction est fondamentale.

Une définition plus théorique, celle de Barthélemy et al. (2001), pour qui les coopérations organisationnelles représentent des « partenaires qui s'associent en vue d'effectuer un travail commun au terme duquel des résultats seront partagés et exploités selon les modalités définies dans l'accord de coopération, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficacite de leur entreprise ». Cette définition reprend l'idée d'association et de participation des coopérateurs dans un travail commun. Nous trouvons que cette définition prend en compte préalablement des objectifs de la coopération et la prédéfinition de ses modalités. Dans cette logique, la coopération inter-organisationnelle peut être considérée comme un engagement formel ou informel (de durée variable) impliquant une interaction entre les organisations qui vont combiner ou mettre en commun leurs ressources et leurs compétences afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels.

En nous appuyant sur ces définitions, nous proposons une définition plus précise de la coopération inter-organisationnelle pour notre recherche : **la coopération inter-organisationnelle est l'interaction de deux ou plusieurs organisations, ce qui leur permet de coordonner dans le temps des activités menées conjointement, impliquant une mise en commun de leurs ressources, ainsi que de réaliser les objectifs individuels et communs.** Dans cette logique, « une supply chain est l'ensemble des entreprises où la coopération inter-organisationnelle pourrait s'effectuer ». (Mentzer, 2001).

#### **2.4. Les déterminants managériaux et comportementaux nécessaires à la coopération Supply Chain**

Rappelons que la nature du SCM est une coopération inter-organisationnelle. Une telle coopération dans son contexte spécifique dispose de sept caractéristiques :

1. Une faible quantité de partenaires pour les éléments principaux
2. Partage du bénéfice
3. Amélioration conjointe motivée par l'interdépendance mutuelle
4. Existence de mécanismes de résolution conjointe du conflit
5. Échange ouvert et complet de l'information
6. Travail en commun des entreprises pour s'adapter au marché changeant
7. Implication active des entreprises dans les activités du Supply Chain Management

La question qui se pose logiquement est de savoir quelles sont les conditions comportementales qui permettent de mettre en œuvre une telle coopération ?

Mentzer (2001) nous donne le premier antécédent de la coopération dans le contexte du SCM, à savoir la norme coopérative.

##### **2.4.1. La norme coopérative**

La norme coopérative se définit comme une perception de coopération probable qui permet de réaliser les objectifs individuels et communs tout en prévenant les comportements



opportunistes (Siguaw et al. , 1999). La norme coopérative reflète la croyance que toutes les parties dans la relation doivent combiner leurs efforts et coopérer pour réussir (Cannon et Perreault, 1997). Plus précisément, Cannon (1992) propose que la norme coopérative puisse se mesurer dans les aspects suivants :

1. Responsabilité conjointe des parties vis-à-vis des problèmes.
2. Attention sur le profit de position.
3. Abandon des changements coopératifs.
4. Acceptation des dettes de faveurs envers l'autre partie.

Rappelons que les conséquences de la mise en œuvre du SCM sont la création de la valeur. Ainsi, elle constitue l'intention de la mise en œuvre du SCM (Moran et Ghoshal, 1996). Dans cette logique, les objectifs individuels et communs peuvent se conclure en la création de valeur. De plus, la norme coopérative souligne la conviction d'échapper à l'opportunisme. Ainsi, nous pouvons déduire deux éléments de la norme coopérative : perception de la valeur par la coopération inter-organisationnelle et **la conviction de l'abstention des comportements opportunistes**, condition que nous prendrons en compte dans notre modèle.

#### **2.4.2. L'engagement : une condition de la mise en œuvre du Supply Chain Management**

La définition de l'engagement voit ses débuts dans la sociologie et la psychologie (Wong et Sohal, 2002). Dans la littérature sociologique, le concept d'engagement est utilisé pour analyser à la fois le comportement individuel et organisationnel. Les sociologues utilisent le terme d'engagement comme un concept descriptif pour mettre en évidence les formes des caractéristiques comportementales de genres particuliers d'individus ou de groupes. Ils l'utilisent également comme une variable indépendante pour expliquer certains types de comportements des individus ou groupes autant que dans l'analyse d'une large série de phénomènes : religion, politique. D'autre part, les psychologues définissent l'engagement en termes de décisions ou cognitions qui fixent ou attachent un individu dans une disposition comportementale (Kiesler, 1971). Dans le cadre socio-psychologique, l'engagement est souvent conceptualisé vis-à-vis du mariage et de la profession.

En Sciences de Gestion, de façon synthétique, le concept d'engagement est souvent abordé dans deux perspectives : comportements organisationnels et choix rationnels (Robertson et Tang, 1995). Teas et Sibley (1980), Childers et Rucker (1986), Anderson et Weitz (1989), et Wilson (1995) tiennent la vision que l'engagement peut être défini comme la prise en compte, de façon active, du désir de développer une relation coopérative, particulièrement en ayant une préférence pour la relation coopérative avec les partenaires actuels. N'importe quelles transactions commerciales entre les partenaires de la supply chain exigent l'engagement des deux parties pour atteindre leurs objectifs. Sans l'engagement, la relation commerciale et les transactions subséquentes deviennent fragiles et vulnérables.

Dans cette logique, l'engagement garanti est une exigence basique pour la mise en œuvre du SCM de façon réussie (Kwon et Suh, 2005).

Dans la section suivante, nous aborderons la dernière condition que nous prendrons en compte et une des plus primordiales à la mise en œuvre du SCM.

#### **2.4.3. La volonté de partage de l'information : une condition primordiale pour la mise en œuvre du Supply Chain management**

Le partage de l'information est considéré comme une condition nécessaire à la mise en œuvre du SCM, sous un angle fonctionnel de l'information. Cet angle d'attaque semble convaincant. De ce point de vue, quand on examine attentivement cette littérature, en cas de considération du partage de l'information comme résultat, on observe un paradoxe. Par exemple, d'après les caractéristiques du SCM (Menczka et al. , 1998 ; Mentzer, 2001 ; Min et Mentzer, 2004),

le partage de l'information est le résultat de la mise en œuvre du SCM. Dans notre recherche, nous adoptons le point de vue de la littérature selon lequel le partage de l'information est considéré comme un résultat de la mise en œuvre du SCM.

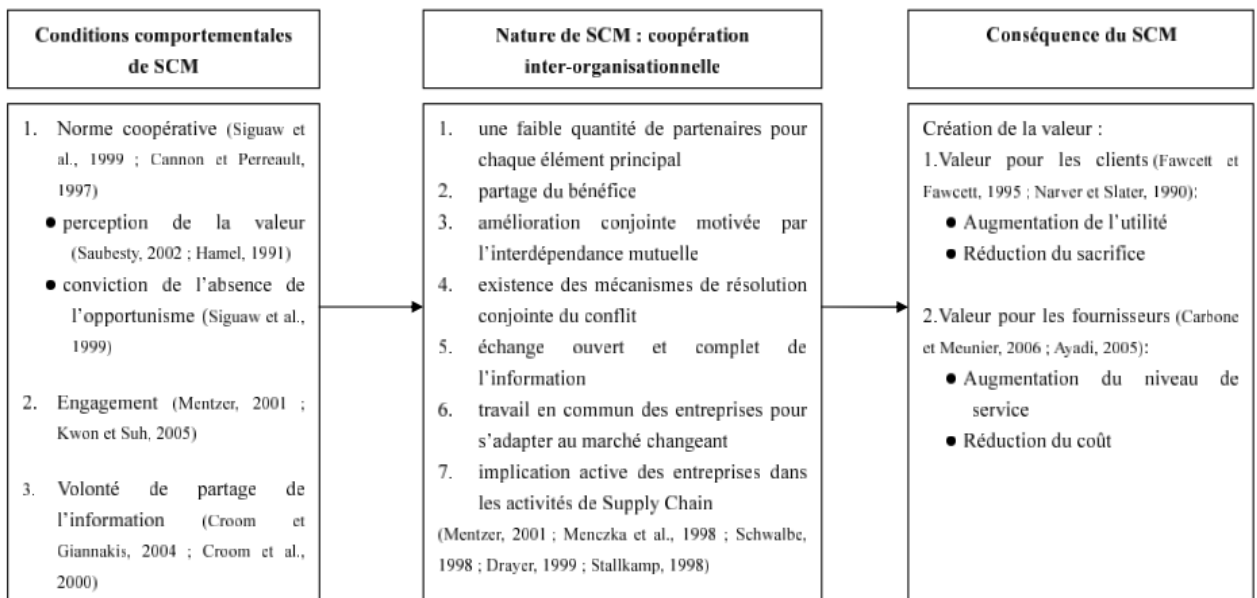
Le point sur lequel nous voudrions insister est que la volonté de partage de l'information reste en suspens. Li (2002) a analysé les effets du partage de l'information sur la décision de prix dans une supply chain composée de fabricants et de plusieurs détaillants. Il a montré que les détaillants ne sont pas volontaires pour partager leur information. Des résultats similaires peuvent aussi être trouvés chez Zhang (2002) et Mishra et al. (2006). D'après Croom et al (2000), toutes les organisations ne sont pas prêtes à partager de l'information, parce qu'elles considèrent cet acte comme une perte de pouvoir. Dans le même prolongement, Li et Lin (2006) écrivent qu'il existe une répugnance à l'intérieur de l'organisation pour donner plus d'informations que moins, car le partage de l'information est perçu comme une perte de pouvoir et l'entreprise s'inquiète de la divulgation de leurs informations aux concurrents potentiels. Ainsi, une exigence fondamentale pour la construction d'un bon partage de l'information en Supply Chain Management est qu'il est possible de mobiliser les informations existantes et différentes possédées par les parties prenantes. Nous pouvons donc dire que le partage de l'information souligne la nécessité pour les organisations de s'ouvrir vers l'extérieur afin de développer leurs perspectives d'exploration, indispensables à l'amélioration de leur performance.

La volonté de partage de l'information constitue une autre condition comportementale de la mise en œuvre du SCM.

En nous fondant sur la discussion dans les sections précédentes, nous avons établi un cadre intégré du SCM. Il comprend les conditions de la mise en œuvre du SCM, les caractéristiques de la coopération dans le contexte de SCM, et les conséquences de la mise en œuvre du SCM.

La figure 2 illustre ce cadre :

Figure 2 : Cadre intégré du SCM



Pour conclure nous avons pu démontrer que les déterminants comportementaux et managériaux nécessaires à la coopération Supply Chain sont :

1. La norme coopérative
2. L'engagement
3. Partage de l'information
4. Absence de comportements opportunistes

## 2.5. L'importance de la prise en compte de la culture dans le Supply Chain Management

La fin de ce millénaire a été caractérisée par la mondialisation, dont les bases avaient été jetées après la Seconde Guerre mondiale par la création du GATT. Cependant, la mondialisation a connu un tournant au début des années 80, favorisant une intégration progressive du marché des biens et des facteurs de production, ainsi qu'une standardisation des normes et des préférences des consommateurs. L'abaissement des coûts de transport, ainsi que les progrès dans les technologies de l'information et de la communication ont accéléré cette intégration de l'économie mondiale (Heeramun, 2003), et l'alliance stratégique devient une relation inter-organisationnelle préférée. Cependant, la mondialisation de l'économie et le développement des supply chains internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des supply chains, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relation inter-organisationnelle).

Sherman et al. (1995) souligne que la culture est un phénomène intégré, reconnaissant et s'adaptant aux tabous, aux rituels, aux attitudes à travers le temps, aux stratifications sociales, aux systèmes de parenté ainsi que maints autres composants. Les différents environnements culturels font appel à différents comportements managériaux. Les stratégies, les structures et les technologies appropriées dans un contexte culturel donné conduiraient à un environnement culturel propre pourraient apporter des conséquences indésirables, voire terribles dans une autre culture. Afin d'éviter un tel problème, il est nécessaire que les managers des supply chains comprennent ce concept clef qu'est la "culture".

La revue de littérature nous permet de constater une insuffisance de recherches dans ce domaine. Cependant, l'omission d'une discussion sur le problème de la culture ne doit pas conduire à la conclusion que les attitudes, réactions, préférences et émotions des individus sont sans importance pour le SCM. Au contraire, le choix, pour n'importe quel acteur d'une supply chain, est fréquemment le résultat de l'exercice d'une force d'évolution (personnalités, traditions...) opérant dans l'entreprise. Dans le même prolongement, et sans considérer à l'instar de Weick (1985) que les concepts de culture et de stratégie sont proches voire substituables, on peut penser que le choix du mode de coordination est un possible révélateur des valeurs d'une culture. Dornier (1998) atteste au sujet de la stratégie que " *décrypter le sens de l'orientation logistique c'est en partie comprendre le sens des orientations sur le commerce, les achats ou l'industriel* ". De même, on peut constater que l'orientation du SCM est également influencée par la conception de la nature humaine, de l'environnement, de l'activité... c'est-à-dire par des valeurs (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961) et, en tout état de cause, il est possible de voir l'influence de la culture comme " frontière à la rationalité " (Delavallee, 1996), ensemble de "barrières invisibles" (Lorsch, 1986) sur le mode de comportement.

De plus, d'après Ueltschy et al. (2007), la culture est un concept important qui a des impacts sur les valeurs et les styles de vie (Sun, Horn et Merrit, 2004), sur les perceptions de la qualité du service et satisfaction (Ueltschy et al. 2004), sur les négociations (Adair et Brett, 2005), les réponses aux enquêtes publicitaires (Grier et Brumbaugh, 1999), le choix du mode d'entrée (Brouthers, 2002), l'achat (Ueltschy et al., 2004), comportements de recherche de l'information (Doran, 2002), les pratiques de marketing (Taylor et Okazaki, 2006), ainsi que les perceptions sur les comportements éthiques (Elahee et al., 2002). Ainsi, nous constatons que la culture exerce également des impacts sur les comportements des acteurs qui veulent adopter la démarche du SCM.

Comme nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre du SCM vise à créer de la valeur pour tous les acteurs sur les chaînes. La clé du SCM est la coordination dont le mode privilégié est la coopération. La Théorie des Coûts de Transaction possède ses limites pour

expliquer et conceptualiser le SCM. Une analyse **socialisée** est donc plus appropriée pour une telle démarche de management. On peut conclure que la nature même du SCM réside dans la coopération inter-organisationnelle qui permet d'atteindre les objectifs finaux de ce dernier. Cette coopération inter-organisationnelle possède sept caractéristiques. Afin d'atteindre ces caractéristiques, quatre éléments, au niveau comportemental, sont exigés.

Dans la partie qui suit, nous procéderons à l'introduction d'un autre objet de recherche, à savoir la culture en nous basant sur le modèle de la culture nationale de Geert Hofstede et Minkov (2010).

### **3. Culture nationale marocaine et coopération supply chain: hypothèses et modèle théorique**

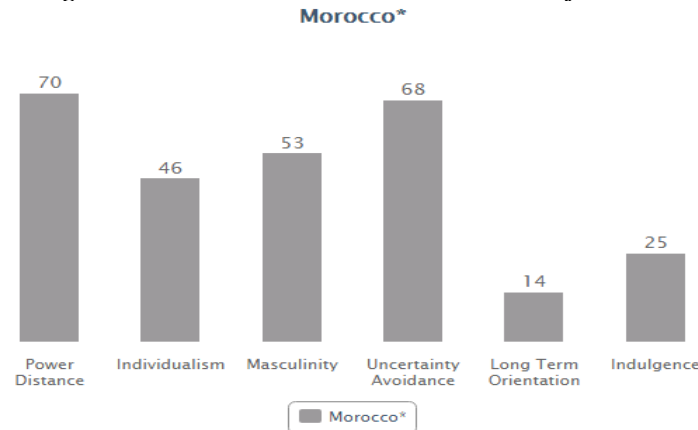
Pour étudier les déterminants de la culture nationale, nous avons choisi d'utiliser le modèle de Geert Hofstede. Bien que d'autres modèles culturels soient disponibles dans la littérature, le modèle d'Hofstede est particulièrement utile pour les travaux en sciences de gestion en raison de sa validité et de sa facilité d'utilisation (Merrit, 2000, Magnusson et al, 2008). Bien que le modèle d'Hofstede ait suscité de nombreuses critiques (Mc Sweeny, 2002), il reste largement utilisé en raison de sa facilité de compréhension et de son explication claire des déterminants de la culture nationale. Le modèle d'Hofstede est également souvent utilisé pour comparer les cultures nationales (Magnusson et al, 2008, Merritt, 2000). Selon Hofstede (2010), la culture nationale peut être définie comme une "programmation mentale" qui commence dans la famille et se développe dans l'école, le quartier, le lieu de travail et dans la vie en groupe. L'anthropologie sociale montre que la culture nationale est la somme des façons de penser, d'agir et de ressentir d'un groupe, qui le différencie des autres groupes.

Par ailleurs, il est difficile de résumer la culture nationale marocaine selon Hofstede en quelques phrases, car la culture d'un pays est complexe et multifacette. Selon Hofstede, la culture nationale peut être mesurée à l'aide de cinq dimensions : la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, la masculinité/féminité, l'acceptation de l'incertitude et l'orientation long terme/courte.

Cependant, il est important de garder à l'esprit que les scores de Hofstede ne sont qu'une approximation de la culture d'un pays et ne peuvent pas capturer toute la complexité et la diversité de la culture marocaine. De plus, les scores peuvent varier au fil du temps et ne reflètent pas nécessairement la culture actuelle du Maroc. En somme, les scores de Hofstede peuvent être utiles pour avoir une idée générale de la culture d'un pays, mais ils ne doivent pas être considérés comme une vérité absolue. Il est également important de noter que Hofstede a mesuré ces dimensions dans les années 1970, et la culture d'un pays peut avoir changé depuis lors. Il serait donc préférable d'obtenir des informations plus récentes et plus complètes pour comprendre la culture du Maroc.

Le modèle de Geert Hofstede, 2010 est composé de cinq principales dimensions de la culture nationale (Figure 3) :

**Figure 3 : Score du Maroc dans le modèle de Hofstede :**



Source : Auteurs

- **La distance hiérarchique :**

La distance hiérarchique est une dimension de la culture organisée par Hofstede qui mesure la tolérance des individus envers les inégalités de pouvoir et d'autorité dans une organisation ou une société.

Le Maroc est une société hiérarchique, avec un score de 70 sur l'échelle de la distance hiérarchique. Cela signifie que les inégalités sont acceptées et attendues dans la culture marocaine, et que l'ordre hiérarchique est vu comme reflétant ces inégalités. Selon Bourqia (2010), la culture marocaine est caractérisée par un principe de hiérarchie prononcée et d'autorité. D'autres études, telles que celles de Mezouar et Semeriva (1998), Al Maache (2002), Eddakir (2003), Nouiga (2003) et House et al. (2004), ont également montré le fort degré hiérarchique au Maroc. Hamri et al. (2016) ont également souligné que les inégalités sont généralement interprétées à partir d'un point de vue religieux, en mettant en avant les notions de "arzaq" et "aqdar".

En d'autres termes, les inégalités ne sont pas attribuées à des politiques ou à des conditions historiques et idéologiques, mais plutôt au "mektoub", c'est-à-dire à l'idée que les conditions de vie et la situation dans laquelle chaque personne vit sont déterminées avant sa naissance concept de la religion Musulmane.

Certaines études ont montré que la distance hiérarchique peut influencer l'engagement des membres dans la Supply Chain. Par exemple, selon Zhang et Hui (2014), une distance hiérarchique élevée peut entraver l'engagement des membres dans la Supply Chain, car les personnes en position d'autorité peuvent être moins enclines à écouter les opinions des autres membres de la chaîne. De même, selon Wu et al. (2014), une distance hiérarchique élevée peut également entraver la coopération dans la Supply Chain en limitant la communication et en créant des barrières à la collaboration.

**Proposition 1 : Une culture avec une forte distance hiérarchique influence négativement l'engagement entre les acteurs supply chain.**

**Proposition 2 : Une culture avec une forte distance hiérarchique influence négativement le partage de l'information entre les acteurs supply chain.**

- **Individualisme vs Collectivisme :**

Selon Geert Hofstede, la dimension de collectivisme concerne le niveau d'interdépendance entre les membres d'une société et la manière dont l'image de soi des individus est définie par rapport au groupe auquel ils appartiennent. Dans les sociétés individualistes, les individus sont censés s'occuper d'eux-mêmes et de leur famille directe, tandis que dans les sociétés collectivistes, les individus appartiennent à des groupes qui s'occupent d'eux en échange de leur loyauté.

Le Maroc est considéré comme une société collectiviste avec un score de 46, ce qui signifie que les membres de cette société sont fortement liés aux groupes auxquels ils appartiennent et sont prêts à sacrifier leurs intérêts personnels au profit du groupe. La loyauté est suprême dans cette culture et passe avant les autres règles sociales. La société encourage des relations étroites où les membres du groupe sont responsables les uns des autres. Dans les sociétés collectivistes, l'offense entraîne la honte et la perte de visage, et les relations entre employeur et employé sont perçues en termes moraux, ce qui peut mitiger les comportements opportunistes.

Plusieurs études ont montré un lien entre le collectivisme et la coopération dans la Supply Chain. Par exemple, selon Kim et al. (2009), les cultures collectivistes ont tendance à être plus coopératives dans les relations commerciales, ce qui peut favoriser la coopération dans la Supply Chain. De même, selon Hsu et al. (2010), les cultures collectivistes ont tendance à avoir des relations de longue durée avec les partenaires commerciaux, ce qui peut également favoriser la coopération dans la Supply Chain.

Dans ce type de société, les individus sont généralement prêts à sacrifier leur intérêt personnel pour le bien de la communauté. On peut aussi citer Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal, qui ont écrit un article intitulé "La coopération et la compétition à travers les frontières de l'entreprise : l'importance des liens collectifs" (1998). Dans cet article, ils soulignent l'importance de la coopération et du partage de l'information dans les entreprises collectivistes pour la réussite de la gestion supply chain.

***Proposition 3 : Une culture collectiviste influence positivement la norme coopérative entre les acteurs supply chain.***

***Proposition 4 : Une culture collectiviste influence positivement le partage de l'information entre les acteurs supply chain.***

***Proposition 5 : Une culture collectiviste aide à mitiger les comportements opportunistes entre les acteurs supply chain.***

- **L'orientation masculine ou féminine :**

Cette dimension de l'orientation masculine ou féminine mesure les valeurs dominantes dans une société en fonction de la concurrence, de l'accomplissement et du succès (masculine) ou de l'amour et de la qualité de vie (féminine). Une société avec un score élevé sur cette dimension sera caractérisée par la concurrence et le désir d'être le meilleur, tandis qu'une société avec un score faible sera axée sur l'amour et la qualité de vie. La question fondamentale est de savoir ce qui motive les gens, le désir de réussir (masculin) ou l'amour de ce qu'ils font (féminin).

Le Maroc a un score intermédiaire de 53 sur cette dimension. La culture marocaine est, suivant la définition, caractérisée par une orientation féminine des valeurs, c'est-à-dire une importance accordée à l'humanisation du travail, au contact et à la coopération, à l'entraide et à la collaboration dans les relations sociales. Chose confirmée par Nouiga, 2003 ; Bourqia, 2010 ; Balambo, 2014.

Selon Zhang et Hui (2014), les cultures féminines ont tendance à être moins compétitives et plus axées sur les relations, ce qui peut également favoriser l'engagement des acteurs dans la supply chain.

***Proposition 6 : Une culture à orientation féminine influence positivement la norme coopérative entre les acteurs supply chain.***

***Proposition 7 : Une culture à orientation féminine influence positivement l'engagement entre les acteurs supply chain.***

- **Évitement de l'incertitude :**

C'est la capacité d'une personne ou d'une culture à accepter et à gérer l'incertitude et

l'ambiguïté dans les situations de la vie quotidienne. Cela peut inclure la flexibilité dans les pensées et les actions, l'ouverture d'esprit, la capacité à prendre des décisions dans des situations incertaines et l'acceptation des conséquences potentiellement négatives des choix faits.

Selon les travaux de Geert Hofstede, le Maroc a un score de 68 sur l'échelle de l'évitement de l'incertitude, ce qui signifie qu'il a une préférence très élevée pour éviter l'incertitude. Balumbo (2010) a lié cette dimension au concept de "religiosité", en faisant référence aux travaux de Hofstede sur le confucianisme dans la culture chinoise.

Selon l'étude de Chen et al. (2010), les individus évitant l'incertitude ont tendance à être plus prudents et plus axés sur les règles et la coopération pour mitiger les risques futurs, ce qui peut les rendre plus engageants dans les situations où il y a une forte incertitude. De même, selon Korsgaard et al. (2008), l'évitement de l'incertitude peut également favoriser l'engagement des individus en les incitant à être plus prévisibles et fiables dans leurs actions. Aussi, le partage de l'information peut être un outil efficace à la gestion des incertitudes.

***Proposition 8 : Une culture à fort évitement de l'incertitude influence positivement l'engagement entre les acteurs supply chain.***

***Proposition 9 : Une culture à fort évitement de l'incertitude influence positivement le partage de l'information entre les acteurs supply chain.***

***Proposition 10 : Une culture à fort évitement de l'incertitude influence positivement la norme coopérative entre les acteurs supply chain.***

- **Orientation court terme / long terme :**

Cette dimension décrit comment chaque société doit maintenir quelques liens avec son propre passé pendant qu'elle s'occupe des défis du présent et futur et des sociétés hiérarchisent ces deux buts existentiels différemment.

Avec un score de 14, la culture marocaine est clairement normative. Dans cette société, on accorde une grande importance à l'établissement de la vérité absolue et au respect des traditions. On met également l'accent sur les résultats rapides et on a une relativement faible propension à se projeter dans l'avenir.

Selon Bourqia (2010), la culture marocaine est caractérisée par une orientation à court terme, qui se traduit par un fort attachement aux traditions et aux normes sociales. Les coutumes, les traditions et les droits coutumiers sont considérés comme les principales sources de valeurs et de référentiels moraux qui régissent les relations sociales et les rapports à la communauté. Malgré les changements qui affectent la société marocaine, les normes sociales et les traditions continuent à jouer un rôle important dans les relations sociales et dans la vie privée et professionnelle (Hamri M.A, Zerouali O.O, Lechheb.H ; 2016).

Selon Hofstede (2010), les cultures orientées vers le court terme ont souvent des liens étroits avec le passé et accordent une grande importance aux traditions et aux normes. Cela peut expliquer pourquoi la culture marocaine est normative, comme mentionné précédemment.

Kim et al. (2009) avance que les cultures à orientation à court terme ont tendance à être moins coopératives dans les relations commerciales, ce qui peut entraver la coopération dans la Supply Chain. De même, selon Hsu et al. (2010), les cultures à orientation à court terme ont tendance à avoir des relations à court terme avec les partenaires commerciaux, ce qui peut également entraver la coopération dans la Supply Chain. Également les acteurs seront moins enclins à partager les informations.

***Proposition 11 : Une culture à orientation court-termiste influence négativement la norme coopérative entre les acteurs supply chain.***

***Proposition 12 : Une culture à orientation court-termiste influence négativement le partage de l'information entre les acteurs supply chain.***

• **Indulgence :**

Un défi majeur que l'humanité a dû affronter dans le passé et qui reste présent aujourd'hui est le degré de socialisation des enfants. La socialisation est essentielle pour notre évolution en tant qu'êtres humains. Cette dimension peut être mesurée en fonction de la capacité des individus à contrôler leurs désirs et impulsions, en fonction de la manière dont ils ont été élevés. Un contrôle relativement faible est appelé "indulgence", tandis qu'un contrôle plus fort est appelé "contrainte". En conséquence, les cultures peuvent être décrites comme indulgentes ou contenues en fonction de cette dimension.

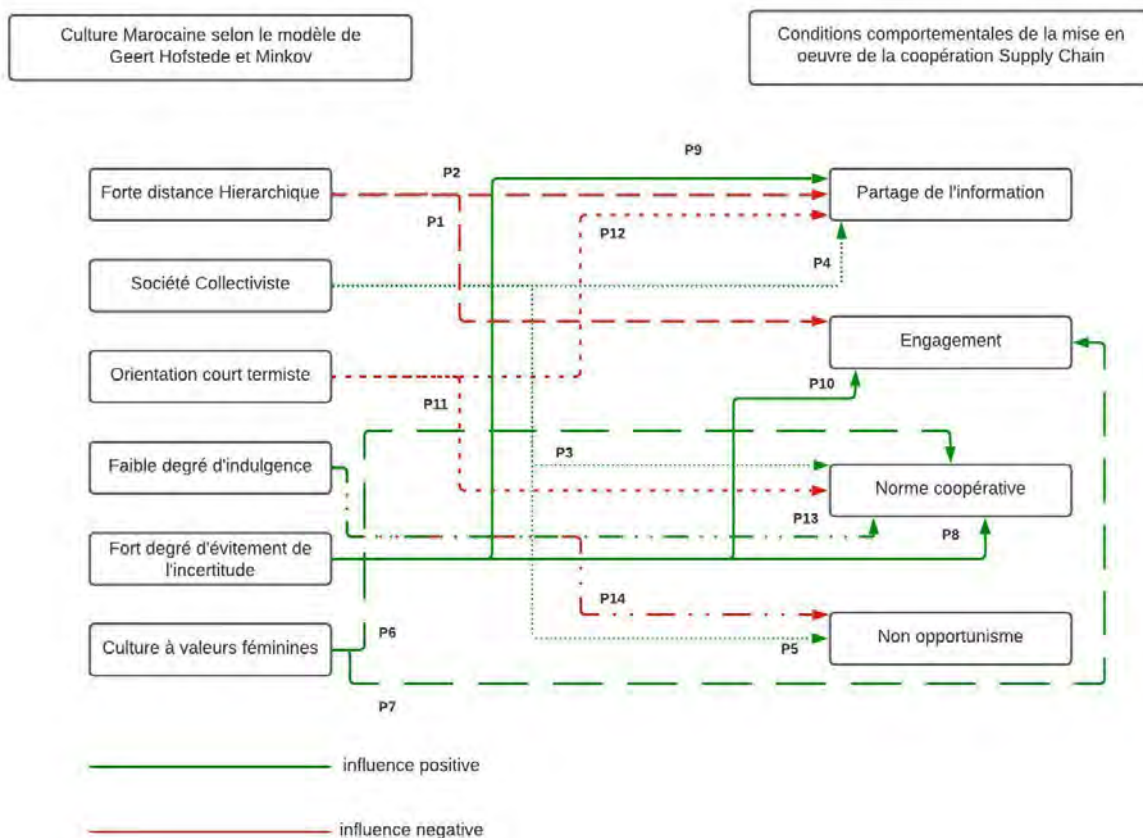
Le score bas du Maroc sur cette dimension 25 indique que c'est une culture de contrainte. Dans les sociétés contenues, on observe souvent un certain cynisme et un pessimisme. En outre, contrairement aux sociétés indulgentes, les sociétés contenues ne mettent pas l'accent sur les loisirs et le contrôle des désirs est une priorité. Les individus dans ces sociétés ont l'impression que leurs actions sont limitées par les normes sociales et considèrent que l'indulgence envers soi-même est incorrecte.

Cela pourrait entraîner une plus grande coopération entre les personnes, car elles pourraient être plus disposées à prendre des risques et à essayer de nouvelles choses. Cela pourrait également entraîner un plus grand opportunisme, car les personnes pourraient être disposées à profiter des situations et des opportunités pour leur bénéfice personnel.

**Proposition 13 :** *Une culture avec un faible degré d'indulgence influence positivement la norme coopérative.*

**Proposition 14 :** *Une culture avec un faible degré d'indulgence induit des comportements opportunistes entre les acteurs supply chain.*

• **Notre modèle théorique :**



Source : Auteurs



Dans un contexte culturel comme celui que nous avons décrit, il pourrait être utile pour les acteurs d'une même Supply Chain de mettre en place une coopération basée sur la confiance affective et le respect mutuel. Étant donné la forte distance hiérarchique et le collectivisme présents dans la culture marocaine, il pourrait être important de créer des liens étroits et durables avec les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les normes sociales et les valeurs collectives. Il pourrait également être plus utile pour les entreprises de mettre en place des mécanismes pour gérer l'incertitude et les risques, tout en étant flexible et ouvert aux opportunités à court terme.

Enfin, il pourrait être important et pertinent dans une supply chain internationale de faire preuve d'empathie et de compréhension envers les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement, en tenant compte de leur culture et de leurs valeurs.

## **4. Méthodologie :**

### **4.1. Terrain de l'étude : présentation du contexte**

Avant d'approfondir l'analyse du secteur logistique au Maroc, il est important de comprendre le contexte économique mondial dans lequel il s'inscrit. Cette introduction mettra en évidence les tendances économiques mondiales pertinentes et les opportunités qui se présentent, soulignant ainsi l'importance stratégique du secteur logistique marocain.

- **Croissance économique mondiale :**

Le contexte économique mondial a été marqué par une reprise progressive après la période d'incertitude causée par la pandémie de COVID-19. Selon le Fonds monétaire international (FMI), l'économie mondiale devrait croître de manière significative en 2021, soutenue par la reprise des principales économies. Cette croissance offre des opportunités pour le commerce international et renforce la demande de services logistiques (Fonds monétaire international, 2021).

- **Mondialisation et chaînes d'approvisionnement mondiales :**

La mondialisation continue de jouer un rôle clé dans l'économie mondiale, favorisant l'interconnexion des pays et des marchés. Les chaînes d'approvisionnement mondiales se sont développées pour répondre à la demande croissante de biens et de services à l'échelle mondiale. Le Maroc, en tant que passerelle stratégique entre l'Europe, l'Afrique et le reste du monde, bénéficie de sa position géographique pour se positionner comme un acteur majeur dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (Organisation mondiale du commerce, 2021).

- **Opportunités de commerce et d'investissement :**

La libéralisation du commerce et les accords de libre-échange ont ouvert de nouvelles perspectives pour les échanges commerciaux et les investissements. Le Maroc a tiré parti de ces opportunités en développant des relations commerciales solides avec divers partenaires internationaux. Les secteurs clés tels que l'automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire et les énergies renouvelables offrent des perspectives d'investissement attrayantes pour les acteurs économiques nationaux et internationaux (Agence marocaine de Développement des Investissements, 2021).

- **Transition numérique et logistique :**

La transition numérique a transformé les opérations logistiques, offrant de nouvelles possibilités d'efficacité et de traçabilité. Les technologies telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT) et l'automatisation ont permis d'améliorer la gestion des chaînes

d'approvisionnement et la logistique. Le Maroc s'est engagé dans cette transition numérique, ce qui renforce sa compétitivité en tant que destination logistique (World Economic Forum, 2021).

Le contexte économique mondial actuel offre des opportunités significatives pour le secteur logistique au Maroc. La croissance économique mondiale, la mondialisation des échanges, les opportunités de commerce et d'investissement, ainsi que la transition numérique, créent un environnement.

La logistique joue un rôle essentiel dans le développement économique d'un pays. Dans cette partie, nous allons examiner le secteur logistique au Maroc, en fournissant une analyse approfondie du contexte et du terrain. Cette étude vise à comprendre les aspects clés de l'industrie logistique marocaine et à fournir une base solide pour notre recherche sur l'impact de la culture sur la Supply Chain.

- **Importance économique du secteur logistique au Maroc :**

Le secteur logistique occupe une place stratégique dans l'économie marocaine, contribuant de manière significative à la croissance et au développement du pays. Selon le Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc, le secteur logistique représente environ 15% du PIB national, ce qui témoigne de son importance en tant que moteur économique majeur (Ministère de l'Économie et des Finances, 2021).

- **Infrastructures logistiques développées :**

Le Maroc a investi massivement dans le développement des infrastructures logistiques pour renforcer sa position en tant que hub régional. Le pays dispose de ports modernes et bien équipés, tels que le port de Tanger Med, considéré comme l'un des plus grands ports à conteneurs en Afrique et dans la région méditerranéenne. De plus, le Maroc bénéficie d'un réseau autoroutier étendu et de liaisons ferroviaires, facilitant ainsi le transport de marchandises à travers le pays et au-delà de ses frontières (Agence marocaine de Développement de la Logistique, 2021).

- **Croissance du commerce international :**

Le Maroc a connu une croissance significative du commerce international ces dernières années. Selon le Centre marocain de Promotion des Exportations (Maroc Export), les exportations du pays ont atteint un niveau record en 2020, atteignant environ 26,7 milliards de dollars. Cette croissance soutenue du commerce international crée une demande croissante de services logistiques efficaces et compétitifs (Maroc Export, 2021).

- **Investissements dans les zones économiques spéciales :**

Le Maroc a mis en place des zones économiques spéciales (ZES) pour encourager les investissements et favoriser l'industrialisation du pays. Ces ZES offrent des incitations fiscales et des infrastructures adaptées pour attirer les entreprises nationales et internationales. Elles constituent des pôles logistiques importants, favorisant ainsi le développement de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique dans le pays (Agence marocaine de Développement de la Logistique, 2021).

Avec des infrastructures logistiques modernes, une croissance du commerce international et des investissements dans les zones économiques spéciales, le Maroc se positionne comme un acteur majeur dans le domaine de la logistique en Afrique et dans la région méditerranéenne. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche

## **4.2.Design de la recherche**

En ce qui nous concerne, la démarche adoptée pour mener notre recherche sur la culture et le SCM correspond à la fois à la déduction et à l'induction probable. C'est-à-dire que d'un côté partant d'une question de recherche, "des propositions sont avancées par la théorie, laquelle repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente des phénomènes observables" (Igalens et Roussel, 1998). De l'autre côté, étant donné un contexte fort de la recherche et une existence relativement faible de littérature sur la relation entre la culture marocaine et le SCM, nous adoptons également une logique inductive au cas échéant. Guidé par le modèle théorique issu de la revue de littérature, une enquête sur le terrain nous permettra de tester à la fois le modèle et de le modifier voire d'en proposer un nouveau.

En résumé, dans un premier temps, la revue de littérature nous permet d'émettre de nouvelles propositions. À l'issue de cette étape, nous avons construit un modèle de recherche contenant des variables articulées par un ensemble de propositions. L'étape suivante consiste à adopter une approche de type confirmatoire et exploratoire qui repose sur une analyse quantitative avec enquête par questionnaire. Elle débute par le choix d'une méthode de recueil de données et le choix d'une méthode d'analyse de données, se poursuit par l'analyse des informations recueillies et la discussion des résultats.

L'enquête par questionnaire est une méthode de collecte de données largement utilisée dans la recherche en raison de ses nombreux avantages. Comme le souligne Babbie (2016), "les questionnaires sont utiles pour recueillir des données standardisées à grande échelle, permettant ainsi aux chercheurs d'obtenir des informations objectives sur un large éventail de sujets".

Cette approche méthodologique offre une opportunité unique de mesurer les opinions, les attitudes et les comportements des individus de manière systématique et reproductible. Selon Bryman (2016), "l'enquête par questionnaire permet de collecter des données quantitatives, ce qui facilite l'analyse statistique et la recherche de relations entre les variables". De plus, comme le mentionne Sarantakos (2013), cette méthode permet également de généraliser les résultats à une population plus large, offrant ainsi des perspectives significatives pour la prise de décision et l'élaboration de politiques. En somme, l'enquête par questionnaire constitue un outil puissant pour obtenir des données fiables, représentatives et exploitables dans le cadre de la recherche scientifique.

## **4.3.Méthode de recueil de données**

Pour mener notre questionnaire de manière efficace, nous avons suivi sept étapes élémentaires. Tout d'abord, nous avons rédigé des hypothèses en fonction de notre sujet et de notre problématique. Ces hypothèses ont guidé la construction de notre questionnaire en nous permettant de répondre à nos interrogations et d'étayer nos arguments. Ensuite, nous avons défini notre échantillon en réfléchissant attentivement aux groupes de personnes susceptibles de nous fournir les informations les plus pertinentes. Nous avons également opté pour l'utilisation du questionnaire comme principal outil pour notre étude quantitative.

En ce qui concerne la diffusion du questionnaire, nous avons choisi de le diffuser sur le réseau social professionnel LinkedIn. Nous avons considéré que cette plateforme nous permettrait d'atteindre un large public et d'obtenir des réponses diversifiées. Avant de commencer le questionnaire proprement dit, nous avons prévu une section visant à recueillir des informations personnelles sur les personnes interrogées, telles que leur genre, leur âge et leur situation sociale. Ces informations nous seront utiles pour l'analyse des données collectées.

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons rédigé une série de questions simples et compréhensibles, en utilisant à la fois des questions ouvertes et des questions fermées. Nous

avons veillé à ce que les questions soient claires et formulées de manière à faciliter la réponse des participants.

Le questionnaire est basé sur une échelle de Likert allant de 0 à 5, permettant ainsi d'évaluer de manière nuancée les perceptions et attitudes des répondants vis-à-vis des affirmations présentées. L'échelle de Likert est conçue de manière à ce que le score de 0 indique une totale désapprobation ("pas du tout d'accord") et le score de 5 reflète une forte approbation ("très d'accord"). L'usage de cette échelle nous a permis de capturer de façon précise les sentiments des répondants.

Avant de lancer officiellement notre questionnaire, nous avons effectué des tests préliminaires en le soumettant à une ou deux personnes afin d'évaluer sa pertinence, sa clarté et sa faisabilité. Nous avons pris en compte leurs commentaires et suggestions pour apporter les ajustements nécessaires.

Enfin, nous avons fixé une date de début et de fin pour notre questionnaire, en tenant compte de notre calendrier de recherche et de la date de rendu de nos résultats. Nous avons prévu une période de deux semaines pour la collecte des réponses, en veillant à relancer les participants pendant cette période afin de maximiser le taux de réponse.

En suivant ces étapes, nous avons pu mener notre questionnaire de manière organisée et rigoureuse, en garantissant la qualité et la pertinence des données collectées pour notre recherche.

#### **4.4. Traitement des données :**

Après avoir collecté des données par le biais du questionnaire, les réponses justificatives et/ou les commentaires ont été exclus de l'analyse statistique, mais ils vont être d'un grand intérêt afin d'appuyer l'interprétation des résultats et feront le cas d'une étude future.

Une fois cette étape de validité scientifique de l'instrument de recherche franchie, nous nous sommes penchés sur le traitement de chaque question en termes de variables et transformer ainsi les résultats numériques en pourcentages et effectifs sous la forme de graphes, afin de rendre beaucoup plus claires la lecture et l'interprétation et surtout l'étude de fiabilité de nos résultats ce que nous verrons dans la partie dédiée.

Pour reprendre la question abordée ci-dessus, on peut avancer que le test de fiabilité permet d'analyser les spécificités et les propriétés des échelles de mesure de chaque élément composant du questionnaire. Il peut mesurer le degré de corrélation et d'enchaînement logique des différents items afin d'estimer la cohérence et la consistance générales du questionnaire. Cette opération de fiabilité a été assurée par le logiciel statistiques SPSS.

En plus de l'analyse descriptive des résultats, nous avons opté pour évaluer les similitudes des répondants entre les différentes questions de concept de distance hiérarchique et son incidence sur les acteurs de Supply chain au Maroc par le biais de test khi-2 sur SPSS.

## **5. Résultats :**

### **5.1. Analyse descriptive et validation des hypothèses :**

- ***Hypothèse 1 : La distance hiérarchique influence négativement l'engagement***

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 90.9% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept de distance hiérarchique influence négativement l'engagement entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

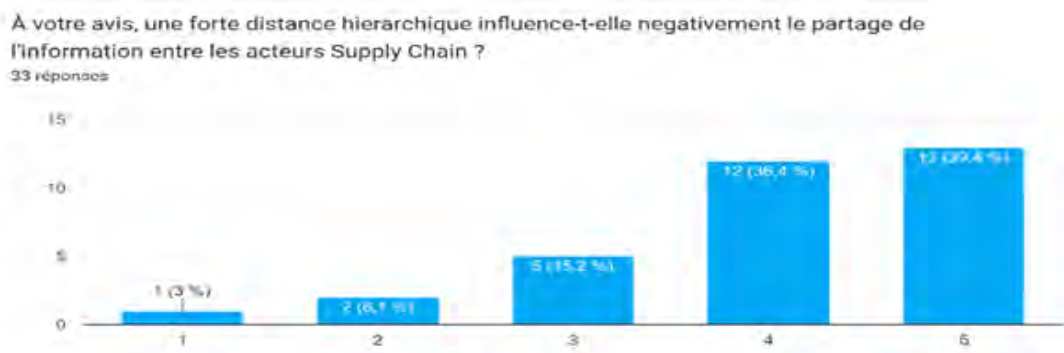
**Figure 3 : L'avis des professionnels sur le concept de distance hiérarchique et son influence sur l'engagement des acteurs Supply chain**



Source : Auteurs

- **Hypothèse 2 : La distance hiérarchique influence négativement le partage d'informations**

**Figure 4 : L'avis des professionnels sur le concept de distance hiérarchique et son influence sur le partage d'informations.**



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 90.9% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept distance hiérarchique influence négativement le partage d'information entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

### Étude de corrélation entre les avis des répondants :

L'objectif de cette section est d'évaluer les similitudes des répondants entre les différentes questions de concept de distance hiérarchique et son incidence sur les acteurs de Supply chain au Maroc par le biais de test khi-2.

Les résultats de test de l'indépendance Khi-2 entre les deux questions sont présentés dans la figure suivante :

Pearson Chi-Square Tests		Q2
Q1	Chi-square	34,932
	df	16
	Sig.	,004 <sup>a,b,c</sup>

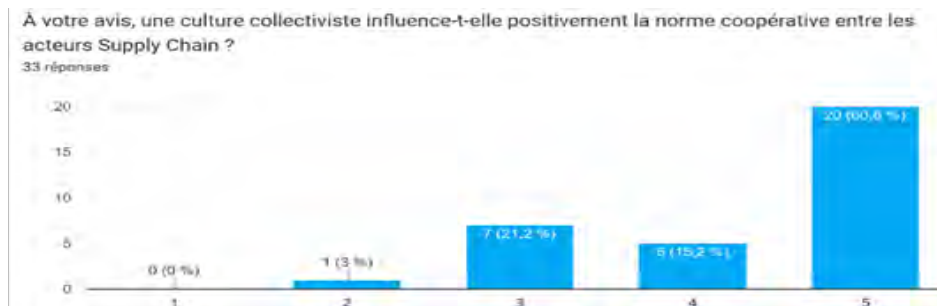
Nous pouvons conclure que la distance hiérarchique influence négativement et de même degré l'engagement et le partage d'information entre les acteurs de supply chain.

- **Hypothèse 3 : Une culture collectiviste influence positivement la norme coopérative**

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 97% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept du collectivisme influence positivement la norme coopérative entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

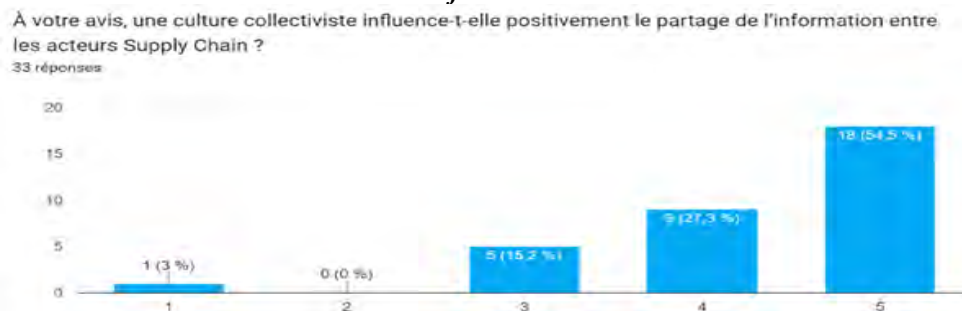
**Figure 5 : L'avis des professionnels sur le concept du collectivisme et son influence sur la norme coopérative**



Source : Auteurs

- **Hypothèse 4 : Une culture collectiviste influence positivement le partage d'informations**

**Figure 6 : L'avis des professionnels sur le concept du collectivisme et son influence sur le partage d'informations.**



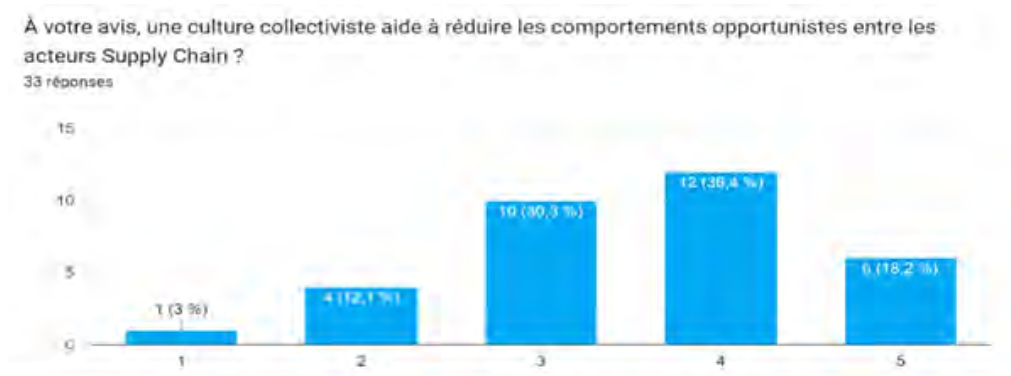
Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 97% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept du collectivisme influence positivement le partage d'informations entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

- **Hypothèse 5 : Une culture collectiviste aide à réduire les comportements opportunistes**

**Figure 7: L'avis des professionnels sur le concept du collectivisme et son influence sur l'opportunisme.**



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 85% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept du collectivisme aide à réduire les

comportements opportunistes entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

**Étude de corrélation entre les avis des répondants :**

L'objectif de cette section est d'évaluer les similitudes des répondants entre les différentes questions de concept du collectivisme et son incidence sur les acteurs de Supply chain au Maroc par le biais du test khi-2.

Pearson Chi-Square Tests			Pearson Chi-Square Tests		
		Q4			Q5
Q3	Chi-square	30,038	Q3	Chi-square	11,668
	df	9		df	12
	Sig.	,000 <sup>a,b,c</sup>		Sig.	,473 <sup>a,b</sup>

Nous pouvons conclure que la culture collectiviste influence positivement et de même degré l'engagement et la coopération entre les acteurs de supply chain et influence négativement le comportement opportuniste entre eux.

- **Hypothèse 6 : Une culture à valeurs féminines influence positivement la norme coopérative**

**Figure 8 : L'avis des professionnels sur le concept de culture féminine et son influence sur la norme coopérative**



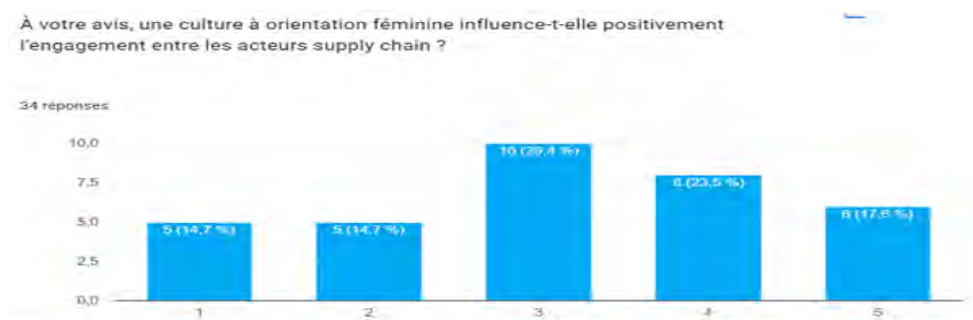
Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 70.8% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept de culture féminine influence positivement la norme coopérative entre les acteurs Supply chain n'est pas validé au seuil de 80%.

- **Hypothèse 7 : Une culture à valeurs féminines influence positivement l'engagement**

**Figure 9 : L'avis des professionnels sur le concept de culture féminine et son influence sur l'engagement des acteurs Supply Chain.**



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 70.6% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept de culture féminine influence positivement l'engagement entre les acteurs Supply chain n'est pas validé au seuil de 80%.

### Étude de corrélation entre les avis des répondants :

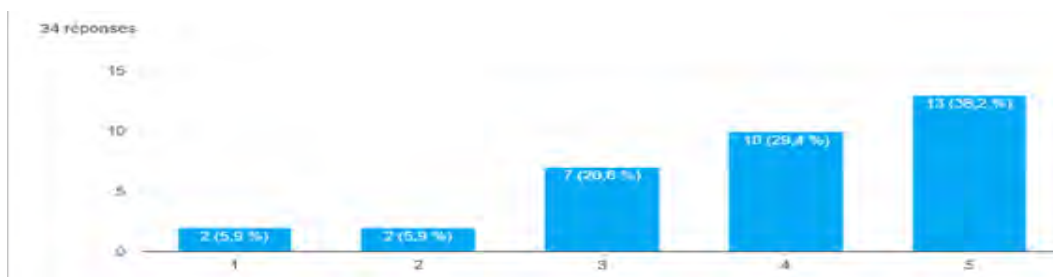
Les résultats de test de l'indépendance Khi-2 entre les 2 questions sont présentés dans la figure suivante :

		Q7
Q6	Chi-square	47,919
	df	16
	Sig.	,000 <sup>a</sup> , b, c

La valeur de la p-valeur de notre test statistique sur les données de notre échantillon est inférieure à 5% entre les deux questions. Nous pouvons dire que les réponses de nos répondants sont corrélées.

- **Hypothèse 8 : Une culture à fort évitement d'incertitude influence positivement l'engagement**

Figure 10 : L'avis des professionnels sur le concept d'évitement de l'incertitude et son influence sur l'engagement entre les acteurs Supply Chain.



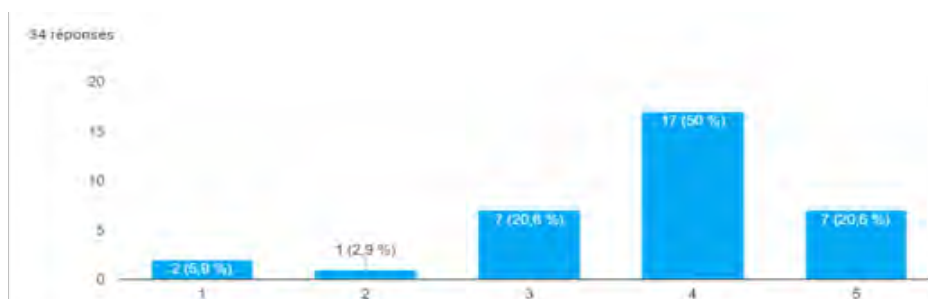
Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 88.2% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept de fort évitement d'incertitude influence positivement l'engagement entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

- **Hypothèse 9 : Une culture à fort évitement d'incertitude positivement le partage d'informations**

Figure 11 : L'avis des professionnels sur le concept d'évitement de l'incertitude et son influence sur le partage d'informations entre les acteurs Supply Chain.



Source : Auteurs

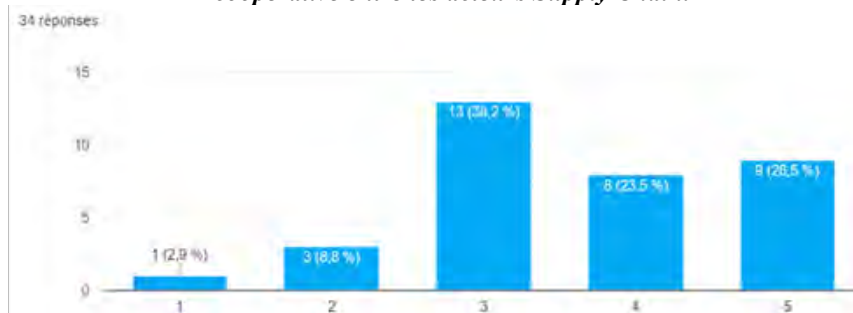


Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 91.2% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept de fort évitement d'incertitude influence positivement le partage d'informations entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

- **Hypothèse 10 : Une culture à fort évitement d'incertitude positivement la norme coopérative**

**Figure 12 : L'avis des professionnels sur le concept d'évitement de l'incertitude et son influence sur la norme coopérative entre les acteurs Supply Chain.**



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 88.3% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse du concept de fort évitement d'incertitude influence positivement la norme coopérative entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

### Étude de corrélation entre les avis des répondants :

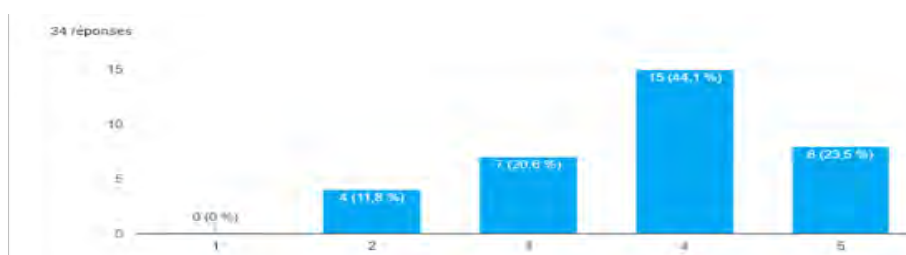
Les résultats de test de l'indépendance Khi-2 entre les 2 questions sont présentés dans la figure suivante :

Pearson Chi-Square Tests			Pearson Chi-Square Tests			Pearson Chi-Square Tests		
		Q9			Q10			Q10
Q8	Chi-square	70,751	Q8	Chi-square	35,485	Q9	Chi-square	50,386
	df	16		df	16		df	16
	Sig.	,000 <sup>a,b,c</sup>		Sig.	,003 <sup>a,b,c</sup>		Sig.	,000 <sup>a,b,c</sup>

Nous pouvons conclure que la culture à fort évitement de l'incertitude influence positivement et de même degré l'engagement, la coopération et le partage d'information entre les acteurs de supply chain au Maroc.

- **Hypothèse 11 : Une culture court-termiste influence négativement la norme coopérative**

**Figure 13 : L'avis des professionnels sur l'orientation court-termiste et son influence sur la norme coopérative entre les acteurs Supply Chain.**



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 82.4% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse que l'orientation à court terme influence négativement la norme coopérative entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

- **Hypothèse 12 : Une culture courte termiste influence négativement le partage d'informations**

Figure 14 : L'avis des professionnels sur l'orientation court-termiste et son influence sur le partage de l'information entre les acteurs Supply Chain.



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 82.4% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse que l'orientation à court terme influence négativement la norme coopérative entre les acteurs Supply chain est validée au seuil de 80%.

### Étude de corrélation entre les avis des répondants :

Les résultats de test de l'indépendance Khi-2 entre les 2 questions sont présentés dans la figure suivante :

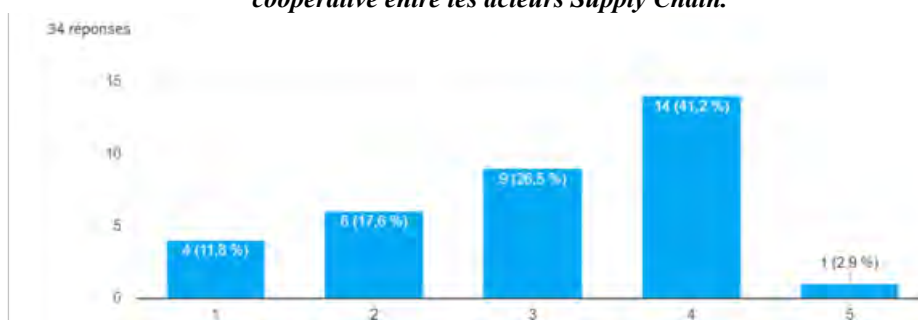
Pearson Chi-Square Tests

		Q12
Q11	Chi-square	33,262
	df	9
	Sig.	,000 <sup>a,b,c</sup>

Nous pouvons conclure que la culture court-termiste influence négativement et de mêmes degrés, la coopération et le partage d'information entre les acteurs de supply chain au Maroc.

- **Hypothèse 13 : Une culture un faible degré d'indulgence influence positivement la norme coopérative**

Figure 15 : L'avis des professionnels sur le faible degré d'indulgence et son influence sur la norme coopérative entre les acteurs Supply Chain.



Source : Auteurs

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 70.6% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse que l'orientation à court terme influence négativement la norme coopérative entre les acteurs Supply chain n'est pas validée au seuil de 80%.

- **Hypothèse 14 : Une culture d'un faible degré d'indulgence induit des comportements opportunistes.**

**Figure 16: L'avis des professionnels sur le faible degré d'indulgence et son influence sur l'opportunisme entre les acteurs Supply Chain.**



*Source : Auteurs*

Le cumule des fréquences des 3 derniers niveaux d'appréciation est de l'ordre de 64.7% des répondants de notre échantillon.

Nous pouvons dire que l'hypothèse que le faible degré d'indulgence induit les comportements opportunistes entre les acteurs Supply chain n'est pas validée au seuil de 80%.

### Étude de corrélation entre les avis des répondants :

Les résultats de test de l'indépendance Khi-2 entre les 2 questions sont présentés dans la figure suivante :

Pearson Chi-Square Tests		
		Q14
Q13	Chi-square	21,173
	df	16
	Sig.	,172 <sup>a,b</sup>

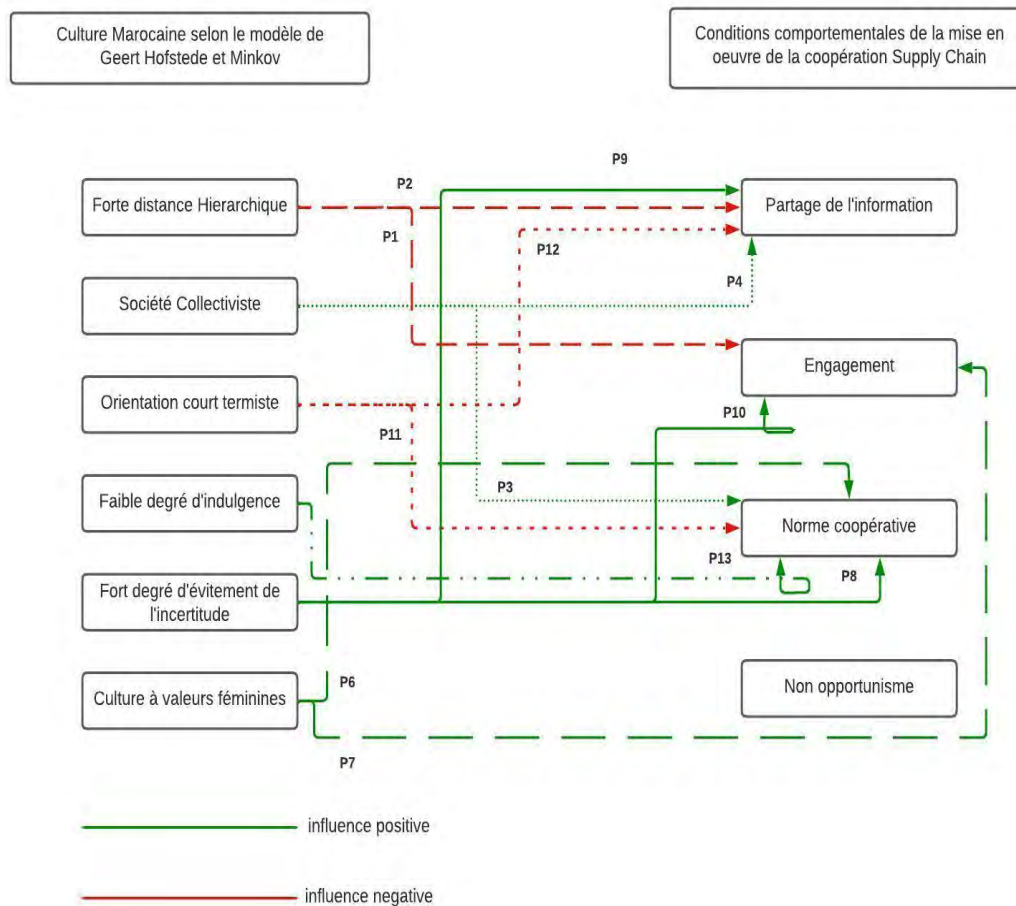
La valeur de la p-valeur de notre test statistique sur les données de notre échantillon est inférieure à 5% entre les deux questions. Nous pouvons dire que les réponses de nos répondants sont corrélées.

## 6. Modèle affiné

Nous avons élaboré un modèle initial comprenant plusieurs dimensions culturelles et leur impact sur les comportements coopératifs dans les relations de supply chain. Cependant, suite à l'analyse statistique des résultats obtenus auprès d'un échantillon de managers de supply chain au Maroc, nous avons dû retirer deux de nos hypothèses initiales concernant l'impact de la culture collectiviste et de l'indulgence sur les comportements opportunistes. Ainsi, nous

avons affiné notre modèle en conséquence pour ne conserver que les dimensions culturelles qui ont montré une corrélation significative avec les comportements opportunistes.

**Figure 17 : Modèle affiné**



Source : Auteurs

## 7. Conclusion et limites de la recherche

Notre étude empirique, basée sur un échantillon représentatif de professionnels travaillant dans le secteur logistique au Maroc, a permis d'apporter des preuves substantielles démontrant que le contexte culturel marocain est favorable au déploiement des pratiques coopératives du supply chain management.

En particulier, plusieurs aspects de la culture marocaine, tels que le "collectivisme", "l'évitement d'incertitude", "l'orientation à court terme", et "l'importance accordée à la distance hiérarchique" ont montré une corrélation positive avec les normes de coopération, le partage de l'information et l'engagement, qui sont des éléments essentiels pour la mise en œuvre efficace des pratiques coopératives dans le cadre du supply chain management.

Premièrement, le collectivisme, qui est profondément enraciné dans la culture marocaine, favorise un sens accru de la coopération et de la solidarité entre les membres de la chaîne d'approvisionnement. Ceci s'est reflété par une validation de 97% de nos hypothèses testant la corrélation positive entre le collectivisme et les normes de coopération, ainsi qu'entre le collectivisme et le partage d'information.

Deuxièmement, le fort évitement de l'incertitude dans la culture marocaine encourage une communication ouverte et transparente, ce qui est essentiel pour le partage d'informations au

sein de la chaîne d'approvisionnement. Cela a été confirmé par la validation de nos hypothèses avec des taux d'approbation allant jusqu'à 91,2%.

Troisièmement, l'orientation à court terme, prédominante dans la culture marocaine, favorise une réactivité et une flexibilité accrues, des caractéristiques cruciales pour une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement. Cela est soutenu par nos résultats, avec des taux de validation des hypothèses atteignant 82,4%.

Troisièmement, l'accent mis sur la distance hiérarchique dans la culture marocaine, un élément crucial dans les rapports inter-organisationnels. En effet, nos résultats indiquent une influence négative de la distance hiérarchique sur la coopération et le partage d'informations, des composantes fondamentales de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ce constat est corroboré par la validation de 90,9% de nos hypothèses mettant à l'épreuve cette relation. Par conséquent, dans un contexte marocain, une trop grande distance hiérarchique pourrait représenter un frein à la mise en place de pratiques coopératives efficaces en supply chain management.

Enfin, il est important de noter que bien que notre modèle affiné ait été basé sur des données empiriques et ait passé l'épreuve des tests statistiques, il représente une approximation de la réalité et doit être interprété à la lumière des limites inhérentes à toute démarche de recherche. Cependant, nous espérons que ce modèle affiné servira de base pour de futures recherches et aidera les praticiens et les décideurs à mieux appréhender et naviguer dans le complexe paysage du supply chain management au Maroc.

## Références

- (1) Ali A. J., Wahabi R. (1995), *Managerial value systems in Morocco*, *International Studies of Management & Organization*, vol. 25, n°3, p. 87-96.
- (2) Allali Brahim. (2008), Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique, dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de Laval et Télé-université (UQAM).
- (3) AYADI, Sofiane. *Externalisation et création de valeur au sein de la «Supply Chain»: l'entreprise étendue*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009, vol. 236, no 2, p. 85-93.
- (4) AYADI, Sofiane. *Le supply chain management: vers une optimisation globale des flux*. *Gestion 2000*, 2005, vol. 22, no 6.
- (5) Azzedine TOUNÉS, Khalil ASSALA. (2007), *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens*, 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke - Canada.
- (6) Badraoui, Ismail, Jack GAJ Van der Vorst, and Youssef Boulaksil (2020). *Horizontal logistics collaboration: an exploratory study in Morocco's agri-food supply chains*. *International Journal of Logistics research and applications* 23.1: 85-102.
- (7) Balambo M. A. (2013), *Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains*, *Logistique & Management*, vol. 21, n°4, p. 71-85.
- (8) Balambo M. A. (2014), *Hofstede's model revisited: an application for measuring the Moroccan national culture*, *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, Vol.1, n°3.
- (9) Balambo, Mohammed Amine, and Laurent Livolsi (2010). *L'intégration des Supply chains Internationales impliquées au Maroc: Le rôle du contexte culturel.* *La logistique du commerce extérieur au Maroc*.

- (10) Baofeng Huo, Xiande Zhao, Jeff Hoi Yang Yeung, Power (2005), Balambo, Mohammed Amine, and Abdellah Houssaini. "Typologies d'intégration des Supply Chains: perspectives pour le contexte marocain." *LES DÉFIS DU MANAGEMENT INTERNATIONAL A L'AUBE DU XXIème SIÈCLE*. 2011.
- (11) Barratt M. (2004), *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. Supply Chain Management: an international journal*, vol.9, n°1, p.30-42.
- (12) Benabdeljlil, Nadia. (2007), *Les modes de management des entreprises au Maroc: entre contingences culturelles et économiques*. *Revue internationale PME* 20.2: 89-122.
- (13) Bourquia R., (2006), *Les valeurs Changements et perspectives*, Valeurs et Développement Humain.
- (14) CHATY, Lionel. *Regard rétrospectif sur l'analyse d'une politique publique: le rapport Serieux, entre évaluation et outil de modernisation. Politiques et management public*, 1996, vol. 14, no 3, p. 133-144.
- (15) D'iribarne, Philippe (2007). *Islam et management: Le rôle d'un univers de sens*. *Revue française de gestion* 2: 141-156.
- (16) Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R. (1998), *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, *Academy of management review*, Vol.23, n°3, p.601-620.
- (17) El Akremi, A., Ikram Nasr, M., & Sassi, N. (2007), *Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail: analyse comparative entre la France et la Tunisie*, Les actes des congrès AGRH.
- (18) ESTAMPE, Dominique et TSAPI, Victor. *Européanisation de la logistique: les grandes tendances*. *Logistique & Management*, 1997, vol. 5, no 2, p. 3-20.
- (19) Feng W. (2010), *Le supply chain management et la culture : la mise en œuvre du Supply Chain Management dans le contexte culturel chinois*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix Marseille II, France.
- (20) Gavard-Perret M, Gotteland D, Haon C & Jolibert (2008), *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, France.
- (21) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov, (2010). *Software of the Mind*.
- (22) Gustave Le Bon, (1895). *Psychologie des foules*.
- (23) Haider I. (2014), *Collaboration in Supply Chain Management: What it is and How to use it?* (An intentional review), *International Journal of Research*, Vol.1, n°6, p.499-507.
- (24) Hofstede G, Hofstede G.J & Minkov M. (2010), *Cultures et organisations, Comprendre nos programmations mentales*, 3e édition, Pearson Education.
- (25) Hofstede G. (1983), *The cultural relativity of organizational practices and theories*, *Journal of international business studies*, Vol.14, n°2, P.75-89.
- (26) Hofstede G. (1993), *Cultural constraints in management theories*, *The Academy of Management Executive*, vol.7, n°1, P.81-94.
- (27) Hofstede G. (1998), *Think locally, Act globally: Cultural Constraints in Personnel Management*, *Management International Review*, Vol.38, Cross Cultural and Comparative International Human Resource Management, p.7-26.
- (28) Hofstede G. (2011), *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, *Online readings in psychology and culture*, vol.2, n°1, P.8.
- (29) LIVOLSI, Laurent. *Profiling the job of a supply chain manager: a french case study*. In : *Supply Chain Forum: An International Journal*. Taylor & Francis, 2011. p. 54-63.
- (30) Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D. Zacharia Z. G. (2001). *Defining supply chain management*, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, n°2, p.1-25. 20.

- (31) Power, D. (2005), *Supply chain management integration and implementation: a literature review*, *Supply chain management: an International journal*, vol.10, n°4, P. 252-263.
- (32) *Relationship Commitment and Supply Chain Integration Between Manufacturer and Supplier*, Proceeding of the fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong, December 5-9, p.868-881.
- (33) *Schonberger, R., & Moisy, C. (1983). Comment appliquer les techniques de gestion japonaises: dans votre entreprise. (No Title).*
- (34) Schwartz S. H., Huismans S. (1995), *Value priorities and religiosity in four western religions*, *Social Psychology Quarterly*, vol.58, n°2, p.88- 107.
- (35) Stank T. P., Keller S. B., Closs D. J. (2001), *Performance benefits of supply chain logistical integration*, *Transportation Journal*, vol.41, n°2/3, p. 32-46.
- (36) Yvonne M., Everdingen V., Waarts E. (2003), *The effect of National Culture on the adoption of innovations*, *Marketing Letters*, Vol.14, n°3, p. 217-232.