



<https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/20288>

No 5 (2020)

ISSN: 2550-6293

LA CULTURE NATIONALE ET L'INTEGRATION RELATIONNELLE DES SUPPLY CHAINS : ETUDE QUANTITATIVE

Hafsa LECHHEB

Enseignant-chercheur

FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr

0679132967

Lechheb.hafsa@gmail.com

La culture nationale et l'intégration relationnelle des Supply Chains : étude quantitative

Résumé : Dans un environnement distingué par une concurrence féroce, les organisations sont sollicitées à bâtir de puissantes relations avec leurs partenaires en prenant en considération les différences culturelles, afin d'atteindre parfaitement les objectifs escomptés. Beaucoup d'études récentes indiquent, que les pratiques de gestion et leur efficacité changent amplement d'un pays à l'autre, de telles variations sont inhérentes à la multiplicité des valeurs et des croyances culturelles (Ali et al, 1993; Ralston et al, 1993 ; Hofstede et Bond, 1988).

Le but de cet article est d'analyser l'impact des particularités de la culture marocaine sur l'intégration relationnelle des Supply Chains dans le domaine des conserveries de poisson de la région Souss Massa, afin de répondre à la question suivante : La culture marocaine présente-t-elle des déterminants favorables à l'intégration relationnelle des Supply Chains ?

Mots clés : culture nationale, intégration relationnelle des Supply Chains, Modèle de Geert Hofstede, confiance affective, conserveries de poisson de la région Souss Massa.

National culture and the relational integration of Supply Chains: quantitative study

Abstract: In an environment distinguished by fierce competition, organizations are challenged to build strong relationships with their partners, taking into account cultural differences, in order to fully achieve the desired objectives. Many recent studies indicate that management practices and their effectiveness vary widely from one country to another; such variations are inherent in the multiplicity of cultural values and beliefs (Ali et al, 1993; Ralston et al, 1993; Hofstede and Bond, 1988).

The purpose of this article is to analyze the impact of the particularities of Moroccan culture on the relational integration of Supply Chains in the field of fish canning in the Souss Massa region, in order to answer the following question: Does Moroccan culture have favourable determinants for the relational integration of Supply Chains?

Key words: national culture, relational integration of supply chains, Geert Hofstede model, affective trust, fish canneries in the Souss Massa region.

Introduction:

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence mondiale acharnée, au progrès technologique progressif, et aux aspirations des clients toujours exigeantes. Par conséquent, ces différents constats affectent significativement la philosophie de gestion des organisations. Il est même proposé dans la littérature, que la concurrence traditionnelle de l'entreprise contre une autre entreprise, s'est métamorphosée vers un modèle d'affaires où les Supply Chains sont en compétition avec d'autres Supply Chains (Akdogan et Demitras, 2014).

L'intégration des Supply Chains a été considérée comme la clé pour créer de la valeur dans le Supply Chain Management (Horvath, 2001). Elle intègre à la fois les relations, les fonctions, les activités, les processus et les localisations de tous les maillons de la Supply Chain (Hammer, 1990 ; Bowersox et Morash, 1989). Toutefois, dans le présent article, nous nous sommes focalisés sur l'aspect relationnel de l'intégration des Supply Chains, autrement dit l'intégration relationnelle des Supply Chains, après avoir constaté que la majorité des travaux de recherche se concentrent principalement sur les côtés opérationnels et technologiques de l'intégration des Supply Chains, au détriment du côté relationnel.

Par ailleurs, dans un marché mondial de plus en plus intégré, les firmes mènent des relations avec plusieurs autres firmes de différentes cultures nationales. A cet égard, le rôle de la culture nationale a fait l'objet de beaucoup de recherches récentes portant sur divers aspects du comportement humain (Elahee et al, 2002). En effet, les individus entament des relations d'échange et de confiance en se basant sur leurs propres cultures nationales.

Dans le même ordre d'idées, en adoptant le paradigme positiviste aménagé et une démarche hypothético-déductive, notre papier ambitionne tester la relation existant entre les dimensions de la culture marocaine et l'intégration relationnelle des Supply Chains, dans le domaine des conserveries de poisson de la région Souss Massa.

1. Problématique de la recherche :

Le Maroc représente un pays qui a un potentiel énorme d'amélioration de la compétitivité de son économie à travers une logistique considérable optimisant et ordonnant tous les flux de marchandises. L'inscription des entreprises marocaines dans les Supply Chains, exige un changement dans les outils et méthodes de gestion et de partage de l'information, qui peut faire l'objet de plusieurs feed-back positifs ou négatifs de la part des responsables et des employés. L'acceptation ou le refus est inhérent à un certain nombre de paramètres relatifs à la culture nationale. Comme l'explique Philippe d'Iribarne, que la culture est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète, ce système de sens est partagé avec les autres membres de sa communauté, qu'il a au cours de son histoire,

constitué. La prise en compte de la culture nationale dans l'intégration relationnelle des Supply Chains, demeure un point central à évoquer lors de l'adoption de ce nouveau mode de gestion, afin de garantir au maximum son succès.

Ce travail de recherche a pour but d'analyser l'impact des déterminants de la culture marocaine et d'analyser leur influence et leur impact sur l'intégration relationnelle des Supply Chains, en répondant à la problématique suivante : ***La culture marocaine présente-elle des déterminants favorables à l'intégration relationnelle des Supply Chains ?***

2. Culture nationale et intégration relationnelle des Supply Chains : fondements et liens:

Dans la présente partie nous allons présenter les fondements théoriques de la culture nationale, en se basant plus particulièrement sur le modèle fondateur de la culture nationale de Geert Hofstede, ainsi que les fondements théoriques de l'intégration relationnelle des Supply Chains. Nous allons également explorer les spécificités de la culture marocaine à travers une étude qualitative. Et en définitive, nous allons déterminer nos hypothèses et notre modèle de recherche.

2.1 Présentation du concept de la culture nationale :

Nous pouvons définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représente une autorité politique, établie sur un espace géographique défini et incarnée par une autorité souveraine¹. L'idée de nation suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun, suivant les règles dictées par la société (langue commune, pratiques religieuses, coutumes du pays...)². La culture nationale a également un grand impact sur la manière d'organisation et de gestion des entreprises, et sur la façon d'entretien des relations avec des partenaires étrangers.

2.1.1 Modèle fondateur de la culture nationale de Geert Hofstede :

Afin de traiter les particularités de la culture nationale, nous avons opté pour **le modèle de Geert Hofstede**, bien que divers modèles culturels étaient proposés dans la littérature, et malgré beaucoup de critiques (Mc Sweeny, 2002), l'applicabilité du modèle d'Hofstede dans les travaux inscrits en sciences de gestion, et sa validité, comparé à d'autres modèles culturels, demeurent remarquables (Magnusson et al, 2008). Le modèle d'Hofstede est adopté également dans les travaux qui ont pour objectif la comparaison entre les cultures nationales (Magnusson

1 Définition issue du Dictionnaire Petit Robert, complétée par les écrits de E. Renan, *Qu'est ce qu'une nation ?*

INALF, 1961.

2 Meier, O. (2008). Management interculturel stratégie, organisation, performance, 3e éd. Paris: Dunod.

et al, 2008). Finalement le modèle d'Hofstede représente le modèle fondateur de la culture nationale, et montre une certaine facilité de compréhension et une explication claire des déterminants de la culture nationale.

Le modèle de Geert Hofstede est composé de cinq dimensions caractérisant les cultures nationales :

- **Distance hiérarchique :**

La distance hiérarchique est définie comme le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations. Les institutions constituent les fondements d'une société, comme la famille, l'école et la communauté, les organisations sont les différents lieux de travail (Hofstede, 2010).

- **Orientation individualiste ou communautaire :**

L'orientation individualiste ou communautaire se définit comme suit : l'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille (Hofstede, 2010).

- **Orientation masculine ou féminine des valeurs :**

Une société est dite masculine quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être plus modestes, tendres et préoccupées de la qualité de vie. Une société est dite féminine quand les rôles sexués affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de vie (Hofstede, 2010).

- **Relation à l'incertitude et à l'ambiguïté :**

Cette quatrième dimension renvoie au degré de tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté. Le niveau de contrôle de l'incertitude signifie le degré jusqu'où les individus d'une culture acceptent les situations ambiguës, risquées, imprévisibles, non-structurées, voire anarchiques et la manière avec laquelle ces membres réagissent à cette imprévisibilité (Hofstede, 1983).

- **Orientation à court terme et orientation à long terme :**

Cette cinquième dimension a été définie ainsi : l'orientation à long terme, synonyme d'encouragement de vertus tournées vers l'avenir, en particulier la persévérance et le sens de

l'économie. Son contraire, l'orientation à court terme, s'applique aux vertus liées au passé et au présent, notamment le respect de la tradition et des obligations sociales (Hofstede, 2010).

En vue de cerner de manière plus large les déterminants de la culture marocaine, et pour respecter et refléter au maximum la réalité de notre contexte de recherche, nous allons ajouter un autre déterminant même s'il ne figure pas dans le modèle d'Hofstede, celui de **la religiosité** (à la lignée des travaux d'El Akremi et al (2007) et de Balambo (2013, 2014)).

En effet, malgré que la religiosité ne figure pas parmi les déterminants de la culture nationale proposés par Hofstede, nous confortons notre choix par des travaux antérieurs (Balambo, 2014, 2013 ; El Akremi et al, 2007 ; Usunier et Lee, 2005), qui ont intégré la religiosité, afin d'appréhender davantage quelques sociétés caractérisées par la religion, cette dernière qui peut jouer le rôle d'un facteur explicatif des attitudes et des relations avec autrui.

La religiosité peut être définie comme le niveau de participation, ou de fidélité aux convictions ou aux pratiques d'une religion (Shafer, 1997). La religiosité est vue comme l'ensemble des attitudes et des pratiques pour découvrir le sens, le but ou la connexion avec des choses externes et plus puissantes que le Moi (Kiesling et al, 2008).

2.2 Présentation du concept de l'intégration relationnelle des Supply Chains :

L'intégration relationnelle se fonde sur un processus partenarial (Cooper et al, 1997), qui se manifeste par de nouveaux principes de visibilité des relations inter organisationnelles, ces relations qui exigent une véritable concordance, voire une congruence culturelle (Barratt, 2004 ; Mentzer et al, 2001).

L'intégration relationnelle a été citée et mise en valeur par plusieurs auteurs (Fabbe-Costes, 2008 ; Baofeng et al, 2005 ; Neveu, 2004 ; Bowersox et al, 1999). Toutefois, selon Bowersox et al (1999), l'intégration relationnelle des Supply Chains repose sur quatre dimensions, à savoir la spécificité des rôles, qui est considérée comme la précision claire des rôles de chacun des partenaires parallèlement dans les situations d'ambiguïté. La deuxième dimension de l'intégration relationnelle est la mise en place d'une conduite commune, qui se manifeste par l'instauration d'un certain nombre de règles, de principes et de procédures qui ont pour objectif la favorisation de la collaboration et du règlement des désaccords inter organisationnels (Stank et al, 2001). La troisième dimension, quant à elle, est relative à la volonté de partage de l'information, cette dimension fait référence au partage des informations stratégiques, opérationnelles, techniques et financières (Stank et al, 2001). La quatrième et dernière dimension est liée au partage des risques et des récompenses, et se manifeste par la volonté des maillons de la Supply Chain à distribuer impartialement les gains et les incertitudes (Stank et al, 2001).

2.3 Confiance : résultante de la culture nationale et antécédente à l'intégration des Supply Chains

La confiance est une croyance vis-à-vis d'autrui (Guibert, 1999 ; Bidault et Jarillo, 1995 ; Sako, 1992), avoir confiance en quelqu'un c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive (Donada et Nogatchewsky, 2007). Arrow (1974), quant à lui, définit la confiance comme un lubrifiant vital du système social.

Les travaux d'El Akremi et al (2007) ont démontré que la confiance peut être une résultante de la culture nationale, et que chaque type de dimension de la culture nationale peut impliquer une certaine nature de confiance : cognitive ou affective (Mc Allister (1995).

D'autre part, la confiance affective se base plus particulièrement sur le souci et sur la préoccupation interpersonnelle (Neveu, 2004), et se manifeste à travers des liens émotionnels entre les individus (Lewis et Weigert, 1985). Par conséquent, ces spécificités de la confiance affective (Mc Allister, 1995) semblent se rattacher parfaitement aux conditions préalables pour la mise en place de l'intégration relationnelle des Supply Chains.

Ha et al (2011), quant à eux, affirment que la confiance affective a une influence importante sur la collaboration, sur le partage de l'information, et sur le partage des risques et des récompenses.

2.4 Résultats de l'étude qualitative exploratoire sur les spécificités de la culture marocaine selon le modèle de Geert Hofstede :

Nous avons constaté à travers notre revue de littérature, qu'il existe peu de travaux qui ont traité le contexte marocain et ses particularités selon le modèle de Geert Hofstede. Par conséquent, afin d'enrichir et de compléter davantage les conclusions tirées de la revue des travaux précédents, nous allons présenter, dans la présente partie, les résultats de notre étude exploratoire basée sur une démarche abductive, sur les spécificités de la culture marocaine, après avoir précisé les éléments méthodologiques utilisés.

2.4.1 Éléments méthodologiques mobilisés

Notre étude qualitative exploratoire s'est effectuée à travers des entretiens individuels semi-directifs, en se basant sur des guides d'entretien. Ces entretiens se sont déroulés avec 10 professeurs en sociologie et en anthropologie de diverses universités marocaines, à savoir l'Université Mohamed V de Rabat, l'Université Ibn Tofail de Kenitra, et l'Université Ibn Zohr d'Agadir.

Dans le but de fixer la taille de notre échantillon, nous nous sommes basés sur le principe de saturation de l'information fourni par Glaser et Strauss (1967).

Par ailleurs, nous avons opté pour la méthode résumé/synthèse, qui se fonde sur deux approches complémentaires d'analyse des entretiens, qui sont l'approche verticale et l'approche horizontale.

2.4.2 Résultats de l'étude exploratoire :

Dans la présente partie nous allons présenter les résultats de notre étude exploratoire sur les déterminants de la culture marocaine, en se basant sur le modèle de Geert Hofstede. L'analyse des résultats de notre étude qualitative s'est effectuée à travers la confrontation des conclusions de nos répondants, et la revue de littérature sur les spécificités de la culture marocaine.

- ***Culture marocaine et distance hiérarchique :***

Notre revue de littérature sur les spécificités de la culture marocaine, nous a révélé que la culture marocaine est marquée par le principe de la hiérarchie prononcée et par le principe d'autorité (Bourqia, 2010). De la même manière, d'autres études ont montré le fort degré hiérarchique existant au Maroc (Balambo, 2014, 2013; Eddakir, 2003; Nouiga, 2003; Al Maache, 2002).

Par conséquent, ces conclusions coïncident avec les résultats de notre étude exploratoire, qui ont affirmé que la culture marocaine présente un fort degré hiérarchique.

- ***Culture marocaine et orientation individualiste ou communautaire :***

A travers notre revue de littérature sur les spécificités de la culture marocaine, nous avons constaté qu'elle est caractérisée par un niveau élevé de collectivisme (Balambo, 2014, 2013 ; Allali, 2010; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003 ; Al Maache, 2002). De même, ces conclusions sont en concordance avec les résultats de notre étude exploratoire.

L'un de nos répondants a affirmé que « la culture marocaine est une culture à dominance collectiviste, qui accorde une importance indéniable aux relations sociales. Des relations qui se voient considérées comme étant un gisement où tout marocain puise ses repères de sociabilité, d'identité et d'appartenance ».

- ***Culture marocaine et orientation masculine ou féminine des valeurs :***

Notre revue de littérature a démontré que la culture marocaine a tendance à adopter une orientation féminine des valeurs (Balambo, 2014, 2013 ; Bourqia, 2010 ; Nouiga, 2003). En effet, notre étude exploratoire a généré des résultats semblables aux constats précédents.

L'un de nos répondants a affirmé que « l'évolution progressive et significative qu'a connu la société marocaine, et les profonds changements et transformations culturels ont permis de faire reculer certaines valeurs traditionnelles, et de provoquer l'avancée et l'intégration d'autres valeurs dites universelles dans la culture marocaine, dont la question d'égalité homme/femme qui demeure légitime aussi bien dans la vie sociale que dans la vie professionnelles ».

- ***Culture marocaine et relation à l'incertitude et à l'ambiguïté :***

Apartir de notre revue de littérature, nous avons découvert que plusieurs études intéressées au contexte marocain, ont montré que la culture marocaine est caractérisée par un faible degré du contrôle de l'incertitude (Balambo, 2014, 2013 ; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003). Ce faible niveau

de contrôle de l'incertitude se ressource de notre religion et de la notion du Maktoub (Al Maache, 2002). En effet, notre étude exploratoire a révélé que le risque et l'incertitude sont interprétés par Lmektab et la volonté de Dieu, et que la culture marocaine est marquée par la solidarité qui aide à confronter l'incertitude.

- ***Culture marocaine et orientation à court terme ou à long terme :***

A travers notre revue de littérature, nous avons conclu que la culture marocaine est spécifique par une orientation à court terme, qui se traduit par un attachement fort de la culture marocaine, aux traditions et aux normes sociales. Comme a affirmé Bourqia (2010), que la coutume, la tradition, les droits coutumiers sont les principales sources de valeurs, véritables référentiels de valeurs morales, qui régissent l'appréciation de l'individu, les relations sociales et les rapports à la communauté.

En effet, notre étude qualitative a démontré que malgré les mutations que connaît la société marocaine, les normes sociales les traditions ont encore leur place et jouent un rôle important dans les relations sociales entre individus dans la vie privée et la vie professionnelle, et que les marocains sont fiers de leur appartenance nationale et familiale, ainsi malgré les multiples maux d'ordre socioéconomiques dont souffre la société marocaine.

- ***Culture marocaine et religiosité :***

A travers notre revue de littérature, nous avons conclu que la culture marocaine, est une culture à forte religiosité (Balambo, 2014, 2013 ; Bourqia, 2010 ; Al Maache, 2002). En effet, l'un de nos répondants nous a indiqué que « à mon sens, la religion peut être considérée comme pierre angulaire et composante principale de la culture marocaine, elle revêt une importance très significative dans la vie des marocains, et leur vision des choses, et constitue ainsi une source d'inspiration majeure des codes sociaux, un cadre de référence par excellence, et un véritable réservoir des valeurs éthiques et morales ».

Toutefois, à partir de notre revue de littérature et notre étude exploratoire, nous avons pu déterminer les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Une culture à forte distance hiérarchique est positivement associée à la confiance affective.

H2 : Une culture à orientation communautaire est positivement associée à la confiance affective.

H3 : Une culture à orientation féminine des valeurs est positivement associée à la confiance affective.

H4 : Une culture à faible degré de contrôle de l'incertitude est positivement associée à la confiance affective.

H5 : Une culture à orientation à court terme est positivement associée à la confiance affective.

H6 : Une culture à forte religiosité est positivement associée à la confiance affective.

H7 : La confiance affective est positivement associée à l'intégration relationnelle des Supply Chains.

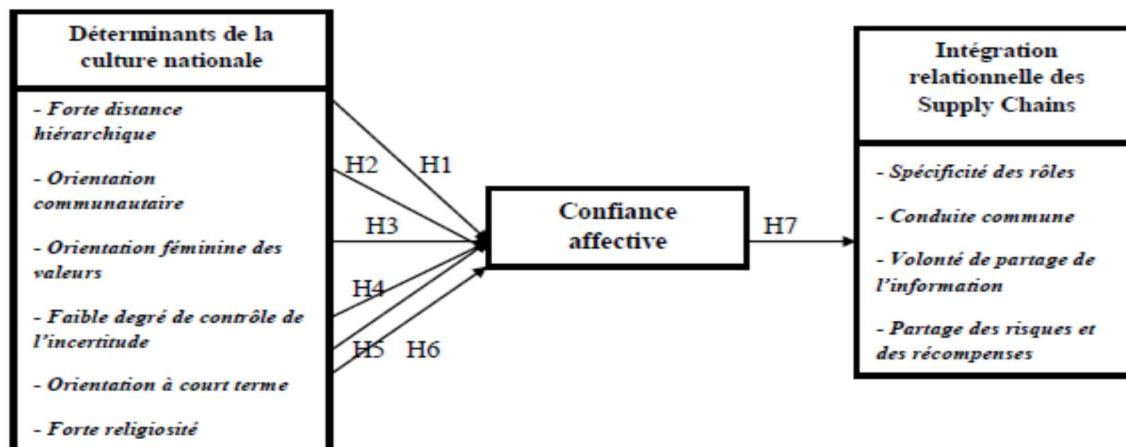
H7.a : La confiance affective est positivement associée à la mise en place de la spécificité des rôles ;

H7.b : La confiance affective est positivement associée à la mise en place d'une conduite commune ;

H7.c : La confiance affective est positivement associée à la volonté de partage de l'information ;

H7.d : La confiance affective est positivement associée au partage des risques et des récompenses.

Par ailleurs, notre modèle de recherche se présente comme suit :



Source : élaboration personnelle

3. Impact des déterminants de la culture nationale sur l'intégration relationnelle des Supply Chains : cas des conserveries de poisson de la région Souss Massa :

Cette partie vise à étudier empiriquement, l'impact des déterminants de la culture nationale sur l'intégration relationnelle des Supply Chains, en se basant principalement sur les conserveries de poisson de la région Souss Massa, cette filière qui a un poids notable dans l'économie marocaine, et qui doit surmonter divers défis relatifs à la flexibilité, la réactivité et la traçabilité, sans pour autant négliger le côté relationnel obligeant les sociétés de ce secteur, à développer des relations de collaboration et de partage avec les maillons de leurs Supply Chains, appartenant à des cultures nationales dissemblables.

3.1 Présentation de l'industrie marocaine de transformation des produits de la mer :

L'industrie de transformation des produits de la mer au Maroc est composée d'un énorme éventail d'activités, notamment, celle de la congélation, de la conserve, de la semi-conserve, de l'entreposage, du décorticage, de coquillage, de farine et d'huile.

L'activité de congélation compte 45% des entreprises de l'industrie de transformation des produits de la mer, avec de petites entreprises. En revanche, l'activité de farine et de conserve

possèdent moins d'entreprises, mais avec des usines beaucoup plus importantes (Agadir Haliopôle, 2014).

En outre, les activités de conserve et de congélation de poissons réalisent près de deux tiers du chiffre d'affaires globale, de l'industrie de transformation des produits de la mer au Maroc (Agadir Haliopôle, 2014).

Par ailleurs, le chiffre d'affaires de l'activité de conserve est passé de 4,4 milliards de MAD en 2008, à 5,4 milliards de MAD en 2012, en enregistrant un taux de croissance annuelle moyen de 5% (Agadir Haliopôle, 2014). L'activité de congélation, quant à elle, a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 milliards de MAD en 2008, pour passer à 4 milliards de MAD en 2012, en enregistrant un taux de croissance annuelle moyen de 11% (Agadir Haliopôle, 2014).

D'autre part, l'industrie de transformation des produits de la mer a enregistré entre 2004 et 2009 un volume important d'exportations, pour se situer à 522.000 tonnes (Agadir Haliopôle, 2014). Par contre, l'année 2009 a connu une baisse des exportations pour se situer à 376.000 t en 2011 (Agadir Haliopôle, 2014). Toutefois, l'année 2012 a connu une croissance du volume des exportations en arrivant à 470.000 t.

Malgré la baisse en volume des exportations notée à partir de 2009, qui est due notamment à la baisse de la demande en Espagne, le prix n'a pas été impacté, et la valeur exportée est arrivée à 12 milliards de MAD en 2009, pour enregistrer en 2012 une valeur notable dépassant 14 milliards de MAD (Agadir Haliopôle, 2014).

3.2 Positionnement de la région Souss Massa dans l'industrie marocaine de transformation des produits de la mer :

La région Souss Massa représente un pôle historique et économique de la transformation des produits de la mer, cette région a un poids considérable dans ce secteur en termes de nombre d'entreprises, à côté de la région de Dakhla, suivies des régions de Casablanca, Tanger et Safi (Agadir Haliopôle, 2014).

Par ailleurs, la région Souss Massa rassemble près de la moitié des entreprises de semi conserve de poisson, et près d'un quart des entreprises de conserve du royaume (Agadir Haliopôle, 2014).

3.3 Définition de la population cible :

Notre étude quantitative s'intéresse aux entreprises de conserve et de semi-conserve dans la région de Souss Massa. Cette étude ambitionne étudier l'impact des déterminants de la culture marocaine selon le modèle de Geert Hofstede, sur l'intégration relationnelle des Supply Chains. Toutefois, la constitution de la population d'entreprises de conserve et de semi-conserve dans la région de Souss Massa n'était pas une tâche facile, puisqu'il n'existe pas une liste officielle et exhaustive, présentant l'ensemble des entreprises de ce secteur et dans cette région bien précise.

Par conséquent, nous nous sommes basés sur les données de la chambre de commerce d'Agadir, complétées par les données d'une étude menée par Agadir Haliopôle en 2014, sur l'industrie de transformation des produits de la mer dans la région de Souss Massa.

Par ailleurs, afin de garantir le maximum de validité interne à notre étude quantitative, nous avons ciblé l'ensemble de la population d'entreprises de conserve et de semi-conserve de poisson de la région Souss Massa.

En outre, sur une population de 51 entreprises, nous sommes arrivés à recevoir la réponse de 40 entreprises, et atteindre, par conséquent, un taux de retour de 78,4%.

3.4 Pré-test et administration du questionnaire :

L'administration du questionnaire auprès de la population cible exige une étape préalable, celle du pré-test du questionnaire. En effet, comme l'affirment Thiétart et al (2007) : « le pré-test permet de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées. »

Par conséquent, nous avons prétesté notre questionnaire auprès d'un échantillon de 10 entreprises de notre population cible.

Cette étape cruciale nous a permis de nous assurer de la clarté de la forme des questions posées, de leur compréhension de la part de la population d'entreprises, et de la congruence de nos modalités de réponse.

Par ailleurs, après avoir achevé l'étape du pré-test du questionnaire, nous avons entamé l'administration effective de notre questionnaire, auprès de l'ensemble d'entreprises de conserve et de semi-conserve de la région Souss Massa.

L'administration du questionnaire a été réalisée selon deux modes, à savoir le face à face et l'e-mailing, en identifiant au préalable l'identité et le statut du répondant.

Notre étude a été accomplie après une durée de 5 mois, allant du mois de février 2016 jusqu'au mois de juin 2016. Toutefois, la présente étape demeure celle la plus délicate à réaliser dans tout le processus de notre travail de recherche, du fait de la difficulté d'accès aux conserveries de poisson de la région Souss Massa.

3.5 Principaux résultats de l'étude empirique et discussion:

Afin de traiter les résultats de cette étude quantitative, nous avons opté pour la méthode de la modélisation par les équations structurelles sous l'approche PLS, en se basant sur deux logiciels, à savoir SPSS 21.0 et le SmartPLS 3.0.

Toutefois, avant de présenter la synthèse de nos résultats obtenus, nous allons apprécier la qualité de l'ajustement du modèle aux données de notre questionnaire.

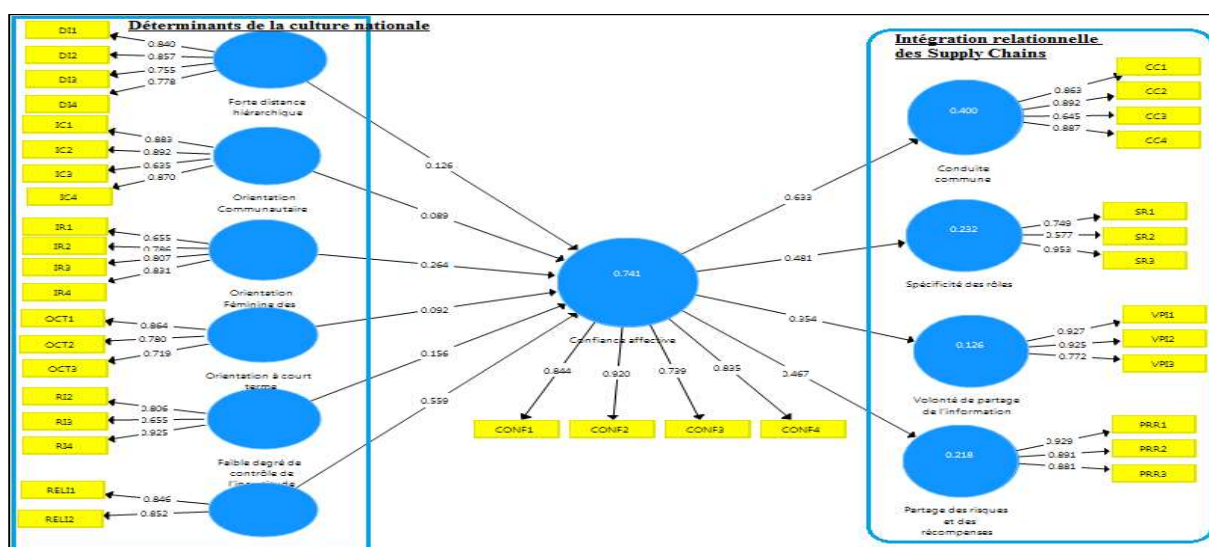


Figure N° 1 : Le modèle structurel à évaluer (R-deux)

Source : SmartPLS 3.0

Tableau N° 1 : Récapitulatif des indicateurs de qualité du modèle de recherche

	R-deux	R ajusté	Communalité	Stone et Geisser (Q ₂)	Cv-Communalité (H ₂)	Cv-Redondance (F ₂)
Forte distance hiérarchique			0,6539		0,351	
Orientation communautaire			0,6833		0,448	
Orientation féminine			0,5974		0,327	
Faible degré de contrôle de l'incertitude			0,6447		0,284	
Orientation à court terme			0,6237		0,224	
Forte religiosité			0,7209		0,197	
Confiance affective	0,741	0,693	0,7003	0,413	0,456	0,413
Spécificité des rôles	0,232	0,212	0,6005	0,068	0,259	0,068
Conduite commune	0,400	0,385	0,6858	0,240	0,463	0,240
Volonté de partage de l'information	0,126	0,103	0,7704	0,084	0,493	0,084
Partage des risques et des récompenses	0,218	0,198	0,8109	0,156	0,542	0,156
Moyenne	0,3434	0,3182	0,6811	0,1922	0,3676	0,1922
GoF	$\sqrt{0,3434 * 0,6811} = 48,36 \%$					

Source : SmartPLS 3.0

Nous constatons que le modèle présenté dans la figure ci-dessus semble correspondre de manière très satisfaisante à nos données. En moyenne, R-deux est supérieur à 0,3 pour toutes les variables latentes endogènes, et attestent donc de la significativité de notre modèle. Comme le montre aussi le tableau, concernant le modèle de base, la qualité tant du modèle de mesure que le modèle structurel peut être qualifiée de satisfaisante. En fait, la moyenne du cv-communality ($H_2 = 0,3676$) est bien au-dessus du seuil recommandé dans la littérature de 0,30. , ces résultats satisfaisants s'expliquent également par l'indice de validation globale du modèle à savoir GoF (Goodness-of-fit) ($\sqrt{0,3434 \times 0,6811}$) qui est satisfaisant (48,36 %) et supérieur au seuil (30 %) recommandé dans la littérature académique. Et par un Q_2 qui est positif également.

Par ailleurs, sur un nombre de 10 hypothèses, 8 hypothèses ont été validées dont deux partiellement, 2 seulement ont été rejetées.

Tableau N° 2: Présentation récapitulative du test des hypothèses du modèle global

	Hypothèse	Path Coefficient	Valeur de t	P- Values	Statut de l'hypothèse
Effet de culture nationale sur la confiance affective					
Forte distance hiérarchique -> Confiance affective	H1+	0,126	1,443	0,149	Validée partiellement
Orientation communautaire -> Confiance affective	H2+	0,089	0,651	0,515	Invalidée
Orientation féminine des valeurs -> Confiance affective	H3+	0,264	1,946	0,052	Validée
Faible degré de contrôle de l'incertitude -> Confiance affective	H4+	0,156	1,448	0,148	Validée partiellement
Orientation à court terme -> Confiance affective	H5+	0,092	1,041	0,298	Invalidée
Forte religiosité -> Confiance affective	H6+	0,559	3,980	0,000	Validée
Effets de confiance affective sur l'intégration relationnelle des Supply Chains					

Confiance affective -> Spécificité des rôles	H7a+	0,481	5,232	0,000	Validée
Confiance affective -> Conduite commune	H7b+	0,633	5,359	0,000	Validée
Confiance affective -> Volonté de partage de l'information	H7c+	0,354	3,008	0,003	Validée
Confiance affective -> Partage des risques et des récompenses	H7d+	0,467	4,229	0,000	Validée

D'autre part, en suivant l'approche de Baron et Kenny (1986), nous avons pu démontrer que la confiance affective exerce un effet de médiation parfaite entre la forte religiosité et l'intégration relationnelle des Supply Chains, et un effet de médiation partielle entre le faible degré de contrôle de l'incertitude et l'intégration relationnelle des Supply Chains.

De même, et conformément à plusieurs travaux de recherche antérieures, notre travail de recherche a révélé :

Les résultats de notre travail de recherche, ont révélé qu'une culture à forte distance hiérarchique est positivement associée à la confiance affective.	D'Iribarne (1989), Benabdeljalil (2003), Bourqia (2010), Hofstede (2010)
Les résultats de notre enquête ont démontré, qu'une culture à orientation féminine des valeurs exerce un effet significatif sur la confiance affective.	Doney et al, (1998), Geffen et Heart, (2006) , El Akremi et al (2007), Hofstede (2010), Balambo (2013)
A travers les résultats de notre enquête, nous pouvons constater que les cultures à faible degré de contrôle de l'incertitude impactent positivement la confiance affective.	Doney et al, (1998), El Akremi et al, (2007), Hofstede, 2010

A partir des résultats de notre enquête, il semble que la forte religiosité influence significativement la confiance affective.	Schwartz et Huismans, (1995), Iannaccone et al, (1998), El Akremi et al, (2007), Balambo (2013)
A travers les résultats dégagés de notre étude quantitative, nous pouvons juger que la confiance affective a un impact très significatif sur l'intégration relationnelle des Supply Chains.	Morgan et Hunt, (1994), Stank et al, (2001), Yeung et al (2004), Baofeng (2007), Ha et al, (2011), Yim et Leem (2013), Balambo (2013)

Conclusion :

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier l'impact des déterminants de la culture nationale sur l'intégration relationnelle des Supply Chains, dans le domaine des conserveries de poisson de la région Souss Massa. Pour ce faire, nous optons pour le paradigme positiviste aménagé, qui repose sur un arbitrage entre le paradigme interprétativiste et le paradigme positiviste, en suivant une approche hypothético-déductive.

A cet effet, notre papier s'articule autour de deux principales étapes. La première étape concerne une étude qualitative exploratoire, qui ambitionne interpréter et comprendre les spécificités de la culture marocaine selon le modèle de Geert Hofstede, en effectuant des entretiens semi-directifs avec des professeurs universitaires en sociologie et en anthropologie. Les résultats de cette étude attestent que la culture marocaine est une culture présentant une forte distance hiérarchique, une orientation communautaire, un faible degré de contrôle de l'incertitude, une orientation féminine des valeurs, une orientation à court terme, et une forte religiosité. La deuxième étape, quant à elle, concerne une étude quantitative confirmatoire, qui a pour but d'expliquer l'impact des déterminants de la culture marocaine sur l'intégration relationnelle des Supply Chains, en administrant un questionnaire auprès des conserveries de poisson de la région Souss Massa. Les résultats de cette enquête nous permettent de valider la majorité de nos hypothèses de recherche, et de démontrer également que la confiance affective agit à titre de médiateur partiel entre le faible degré de contrôle de l'incertitude et l'intégration relationnelle des Supply Chains, et à titre de médiateur parfait entre la forte religiosité et l'intégration relationnelle des Supply Chains.

En définitive, le présent travail de recherche affirme que la culture marocaine possède des déterminants favorables à l'intégration relationnelle des Supply Chains.

Bibliographie :

Agadir Haliopôle. (2014). Présentation de la filière régionale des produits de la mer.

Akdogan, A. A., & Demirtas, O. (2014). Managerial role in strategic supply chain management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1020-1029.

Al Maache M. (2002), « Peut-on parler d'un style de gestion marocain ? », *Cahiers de recherche de l'ISCAE*.

Ali, A. J., Azim, A., & Falcone, T. W. (1993). Work loyalty and individualism in the United States and Canada. *International Journal of Manpower*, 14(6), 58-66.

Allali, B. (2008). Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 1-36.

Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company.

Balambo, M. A. (2013). Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains: l'exemple de la culture nationale marocaine. *ANCRAGES CULTURELS ET DYNAMIQUES DU MANAGEMENTINTERNATIONAL*, 27.

Balambo, M. A. (2013). Culture nationale et développement de la confiance inter organisationnelle en milieu supply chain: Le cas du Maroc. In *Colloque LOGISTIQUA'13* (p. 23).

Balambo, M. A. (2013). Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains. *Logistique & Management*, 21(4), 71-85.

Balambo, M. A. (2014). Hofstede's model revisited: an application for measuring the Moroccan national culture. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied ManagementResearch*, 1(3), 5-9.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30-42.

Benabdeljlil, N. (2003). L'intégration de la culture dans les pratiques managériales des entreprises marocaines: une enquête exploratoire. *Rapport de recherche/programme de recherche Lire etcomprendre le Maghreb. Centre Jacques Berque, Rabat.*

Bidault, F., & Jarillo, J. C. (1995). La confiance dans les transactions économiques. *Confiance, entreprise et société*, 109-123.

Bourqia, R. (2010). Valeurs et changement social au Maroc. *Quaderns de la Mediterrània*, 13(2010),105-115.

Bowersox, D. J., & Morash, E. A. (1989). The integration of marketing flows in channels of

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (1999). *21st century logistics: making supply chain integration a reality.*

Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.

d'Iribarne, A. (1989). La compétitivité(défi social, enjeu éducatif). *Sociétés en mouvements.*

distribution. *European Journal ofMarketing*, 23(2), 58-67.

Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). La confiance dans les relations interentreprises. *Revue française de gestion*, (6), 111-124.

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*, 23(3), 601-620.

Eddakir, A. (2003, October). Etude de la relation culture nationale-pratiques de management: cas du Maroc. In *Actes de colloque AIREPME, Agadir, octobre*.

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*.

Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra-and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-818.

Fabbe-Costes, N. (2008). Supply Chain Management et pratiques inter-organisationnelles de gestion des connaissances. Contribution à une réflexion sur le IKM (Inter-organizational Knowledge Management). *Vers le KM 2.0, quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*, 93-121.

Glaser, B. S., & Strauss, A. (1971). A. (1967). The discovery of grounded theory. *New york*, 581-629.

Guibert, N. (1999). La confiance en marketing: fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 14(1), 1-19.

Ha, B. C., Park, Y. K., & Cho, S. (2011). Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 56-77.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4), 104-112.

Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.

Hofstede, G. (1983). National cultures revisited. *Behavior Science Research*, 18(4), 285-305.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures et organisations: comprendre nos programmations mentales, Pearson Education, France

Horvath, A. O. (2001). The alliance. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training*, 38(4), 365.

Huo, B., Zhao, X., & Yan Yeung, J. (2005, December). Power, relationship commitment and supply chain integration between manufacturer and supplier. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong* (Vol. 5, No. 9, pp. 868-881).

Iannaccone, L. R. (1998). Introduction to the Economics of Religion. *Journal of economic literature*, 36(3), 1465-1495.

Kiesling, C., Sporell, G., Montgomery, M., & Colwell, R. (2008). Identity and spirituality: A

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.

Magnusson, P., Wilson, R. T., Zdravkovic, S., Xin Zhou, J., & Westjohn, S. A. (2008). Breaking through the cultural clutter: a comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183-201.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

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*, 22(2), 1-25.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

Neveu, V. (2004, September). La confiance organisationnelle: définition et mesure. In *conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines, texte [en ligne]* <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/neveu.pdf>.

Nouiga, M. (2003). *La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine* (Doctoral dissertation, Arts et Métiers ParisTech).

psychosocial exploration of the sense of spiritual self. *Psychology of Religion and Spirituality*, 5, 50-62.

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., & Terpstra, R. H. (1993). Differences in managerial values: A study of US, Hong Kong and PRC managers. *Journal of international business studies*, 24(2), 249-275.

Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan* (No. 18). Cambridge University Press.

Schafer, W. E. (1997). Religiosity, spirituality, and personal distress among college students. *Journal of College Student Development*, 38(6), 633.

Schwartz, S. H., & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, 88-107.

Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48.

Thiétart, R. Alain et coll.(2007). *Méthodes de recherche en management*.

Usunier, J. C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.

Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 66-78.

Yim, B., & Leem, B. (2013). The effect of the supply chain social capital. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 324-349.