

La proximité culturelle, facteur de performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc.

Mme BENSEDDIK Hafida / Enseignante chercheuse- Ecole Supérieur de Technologie de Casablanca.

Résumé :

Si la chaîne logistique fut pendant longtemps confinée à un mécanisme de coordination des flux physiques et des flux d'informations, elle est aujourd'hui considérée comme un réseau où circulent des informations et des connaissances entre partenaires qui contribuent ensemble à la création de valeur et combinent des compétences, des savoir-faire et des expériences pour atteindre des objectifs qu'ils ne peuvent pas facilement atteindre par eux-mêmes (Spekman et al., 2002). Ce réseau représente une forme d'organisation qui suppose la double représentation par des flux d'informations parallèles à des flux de relations (Pesqueux, 2002). Cette création de valeur est renforcée lorsque la proximité culturelle des partenaires est importante. Celle-ci naît de leurs contacts fréquents (Gadde et Håkansson, 1993), de la mise en place d'outils qui facilitent leur communication (Proença et Castro, 1998) et d'une faible distance sociale et culturelle séparant les partenaires (Ford, 1980 ; Perrin et Valla, 1982).

La proximité culturelle facilite la coordination et constitue un gisement d'efficacité et de performance permettant ainsi de créer de la valeur (Chung et al, 2000 ; Kale et al 2002 ; Brulhart, 2005). Elle favorise l'harmonie entre les acteurs (Gadde et Håkansson, 1993) et la fluidité de leur relation (Roehrich et Spencer, 2003).

Le développement de la proximité culturelle dépend en grande partie de variables liées aux acteurs en présence telles que les valeurs partagées, les habiletés communicationnelles des personnes impliquées dans les relations inter organisationnelles, l'intégrité, la sincérité, l'honnêteté, la transparence, la bonne volonté ainsi que le respect de la confidentialité des informations échangées (Moorman *et al*, 1993)

L'objectif de cet article est de comprendre et d'analyser la contribution de la proximité culturelle à la performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc. Pour cela, un cadre d'analyse théorique de notre problématique de recherche sera fourni permettant ainsi la construction d'un modèle de recherche logique, cohérent et compréhensible. Par la suite, une étude qualitative sera élaborée afin de tester notre modèle de recherche ainsi que nos hypothèses respectives. L'ensemble de ce travail se terminera sur un dernier point qui sera consacré à la présentation des résultats de notre recherche.

Mots clés : proximité culturelle, stratégie supply chain management, performance, coordination.

Si la chaîne logistique fut pendant longtemps confinée à un mécanisme de coordination des flux physiques et des flux d'informations, elle est aujourd'hui considérée comme un réseau où circulent des informations et des connaissances entre partenaires qui contribuent ensemble à la création de valeur et combinent des compétences, des savoir-faire et des expériences pour atteindre des objectifs qu'ils ne peuvent pas facilement atteindre par eux-mêmes (Spekman et al., 2002). Ce réseau représente une forme d'organisation qui suppose la double représentation par des flux d'informations parallèles à des flux de relations (Pesqueux, 2002). La création de valeur est renforcée lorsque la proximité culturelle des partenaires est importante. Celle-ci naît de leurs contacts fréquents (Gadde et Håkansson, 1993), de la mise en place d'outils qui facilitent leur communication (Proença et Castro, 1998) et d'une faible distance sociale et culturelle séparant les partenaires (Ford, 1980 ; Perrin et Valla, 1982).

La proximité culturelle facilite la coordination et constitue un gisement d'efficacité et de performance permettant ainsi de créer de la valeur (Chung et al, 2000 ; Kale et al 2002 ; Brulhart, 2005). Elle favorise l'harmonie entre les acteurs (Gadde et Håkansson, 1993) et la fluidité de leur relation (Roehrich et Spencer, 2003).

Le Supply Chain Management est basé sur la gestion des relations inter organisationnelle. Les acteurs de la chaîne logistique forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, culturel, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel » (Anderson et Narus, 1991).

Depuis les années 90, on est passé de l'étude des épisodes relationnels entre individus à celle des groupes d'organisations dans les réseaux (Ritter et Gemünden, 2003), de l'étude des relations directes à celle de situations d'intermédiation (Pardo et Salle, 1994) et de l'étude des gains économiques pour chaque partenaire à celle du Retour sur Relations pour l'ensemble des acteurs (Gummesson, 2004)¹.

Nous nous donnons comme objectif central, dans le cadre de ce travail de recherche de répondre à la problématique suivante : **Comment et dans quelles conditions la proximité culturelle permet-elle d'améliorer la performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc?**

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogations qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de ce travail.

L'ensemble de ce travail de recherche sera présenté selon l'ordre suivant : Dans une première partie intitulée : « L'impact de la proximité culturelle sur la performance de la stratégie Supply Chain Management : cadre conceptuel de la recherche », nous discutons le concept des relations inter organisationnelles ainsi que celui de la proximité culturelle en nous basant sur une revue

¹ Le Retour sur Relation ou ROR traduit le résultat financier à long terme d'une relation au sein d'un réseau plus vaste de relations. Gummesson (2004) souligne l'importance du capital intellectuel lié (1) au capital humain issu de la qualité des employés et de leurs relations individuelles affectives et (2) au capital structurel issu de la culture et des relations encadrées. Il explique comment le capital intellectuel se convertit en résultat financier à long terme.

approfondie de la littérature. Ensuite, nous proposons un essai de conceptualisation de la stratégie Supply Chain Management en se basant sur un ensemble de pratiques constitutives de ce mode de management et nous proposons une explication théorique de l'impact de la proximité culturelle sur le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management. Ce qui nous conduira alors à élaborer notre modèle de recherche et à formaliser nos hypothèses de recherche.

La seconde partie intitulée « Test du modèle de recherche : méthodologie, résultats et discussion » se veut une mise en application, une concrétisation et une opérationnalisation du cadre théorique et par conséquent une réponse à notre problématique de recherche à travers une validation ou invalidation de nos hypothèses.

Dans cette deuxième partie, nous présentons, d'abord le raisonnement méthodologique suivi dans la phase qualitative. Ensuite nous proposons une première étape d'analyse des données contenant le descriptif des comportements, des spécificités et des tendances des sociétés enquêtées en terme de la proximité culturelle et son impact sur le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management. Enfin, nous concluons cette partie par une présentation des résultats de notre recherche et par une discussion appropriée de ces résultats.

L'ensemble de ce travail se termine sur un dernier point qui sera consacré à la présentation des apports de cette recherche ainsi qu'à la mise en évidence de ses limites. Des voies de recherche futures seront également proposées (conclusion générale).

I) L'impact de la proximité culturelle sur la performance de la stratégie Supply Chain Management : cadre conceptuel de la recherche.

La réflexion contenue dans cette première partie aura comme objectif central de se doter d'un appareillage théorique aussi robuste et cohérent que possible pour examiner et expliquer la question de l'impact de la proximité culturelle sur la performance de la stratégie Supply Chain Management.

Pour ce faire, une bonne conceptualisation de la notion du management des relations inter organisationnelles plébiscitée d'un point de vue théorique et une analyse environnementale de cette notion semblaient être un préalable à l'examen de l'influence de la proximité culturelle sur la performance de la stratégie Supply Chain Management.

I-1) le management des relations inter organisationnelles : un moyen de pilotage de la chaîne logistique globale :

Le management des relations inter organisationnelles consiste à établir une coordination des activités et des processus entre les acteurs de la chaîne

logistique. En ce sens, F. Sahim (2005) précise que « depuis le déploiement de ces chaînes logistiques, nous avons vu un changement dans la façon de coordonner les entreprises. Nous sommes ainsi passés d'un groupe d'entreprises où chaque membre travaillait pour son propre intérêt, privilégiant ainsi une vision locale, à un réseau de partenaires coordonnées, dans lequel toute l'information et toute les décisions sont dédiées à l'atteinte d'un objectif global ».

Qu'est-ce que le management des relations inter-organisationnelles ? Et quelle est l'explication environnementale d'une telle thématique ?

I-1-1) Qu'apporte le management des relations inter-organisationnelles au management de la chaîne logistique globale ?

Depuis les années 1990, le management des relations inter organisationnelles est devenu l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs en gestion et des praticiens.

Plusieurs chercheurs insistent tout particulièrement sur trois composantes principales qui favorisent le management des relations inter organisationnelles: la proximité des partenaires, la *confiance* et l'*adaptation*.

La proximité : Le management des relations inter organisationnelles est renforcé lorsque la proximité des partenaires est importante. Cette proximité naît de leurs contacts fréquents (Gadde et Håkansson, 1993), de la mise en place d'outils qui facilitent leur communication (Proença et Castro, 1998) et d'une faible distance sociale et culturelle séparant les partenaires (Ford, 1980 ; Perrin et Valla, 1982). Cette proximité inter organisationnelle facilite la coordination et constitue un gisement d'efficacité et de performance (Chung et al., 2000 ; Kale et al., 2002 ; Brulhart, 2005).

La confiance : celle-ci favorise l'harmonie entre les acteurs (Gadde et Håkansson, 1993) et la fluidité de leur relation (Roehrich et Spencer, 2003). Bien qu'elle génère des coûts, elle est indispensable à la relation inter organisationnelle (Gadde et Snehota, 2000). le développement de la confiance dépend en grande partie de variables liées aux acteurs en présence telles que la culture et les valeurs partagées, (Moorman *et al.*, 1993).

L'adaptation : Celle -ci est vue comme étant le mécanisme sur lequel se fonde la dynamique des relations inter organisationnelles. L'adaptation est la clé du management des relations inter organisationnelle.

Nous défendons, dans le cadre de la présente recherche, l'idée selon laquelle la proximité, la confiance mutuelle des partenaires et leur adaptation permettent de favoriser et de renforcer le management des relations inter-organisationnelles.

I-1-2) Vers une explication environnementale du management des relations inter- organisationnelles :

Notre ambition serait de fournir une analyse environnementale de la notion « du management des relations inter-organisationnelles » et d'expliquer pourquoi cette notion est devenue soudainement populaire, de voir si finalement, il s'agit d'une autre « nouvelle idée » ou au contraire d'un paradigme fondamentalement enraciné dans son environnement.

L'environnement technologique :

Beaucoup de chercheurs ont attribué le développement du management des relations inter organisationnelles à la facilité avec laquelle la technologie peut actuellement permettre, aux différents acteurs de la chaîne logistique, de communiquer et d'échanger la bonne information au bon moment. L'intensité de cet échange d'informations permet d'améliorer la réactivité des organisations confrontées à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients (Narasimhan et Nair, 2004 ; Spekman et al, 1998). Le défi pour la technologie sera donc de créer des relations inter-organisationnelles perçues comme sincères dignes de confiance par tous les acteurs.

L'environnement économique :

Il existe deux importants arguments, souvent avancés dans la littérature, pour expliquer l'intérêt économique pour le management des relations interentreprises durant les vingt dernières années : Le premier, qui est devenu actuellement très populaire, affirme qu'il est plus profitable de procéder à une intégration des processus dans une démarche de pilotage global des relations inter organisationnelles (Farmer et Ploos von Amstel, 1991) afin d'assurer la synchronisation des opérations des partenaires et par conséquent de réduire les stocks et de diminuer les coûts (Lee et al, 2000). Le deuxième précise que par le biais de l'implication et de l'intégration des fournisseurs et des clients au plus tôt dans le processus de conception et de développement de ses produits, l'entreprise dynamise ses capacités d'innovation et de création de valeur pour le client, augmentant de ce fait ses perspectives de gain (McGinnis et Vallopra, 1999 ; Wisner, 2003 ; Spalanzani et Evrard-Samuel, 2007).

L'environnement socioculturel :

Un certain nombre de phénomènes socioculturels ont été à la base de la tendance actuelle vers la montée de rapports relationnels entre acheteurs et vendeurs au lieu des échanges purement transactionnels (Palmer 2002). Dans cette approche, la performance des relations interentreprises dépend d'abord de la nature relationnelle des échanges, de leur processus de développement et des comportements socioculturels des acteurs.

En outre, les auteurs admettent que les échanges les plus performants sont ceux qui se construisent dans la confiance et le respect des normes relationnelles (Moran, 2005). Ces normes rassurent les partenaires sur leur volonté réciproque à s'échanger des informations, à s'aider, à respecter les délais ou à vouloir poursuivre leur relation.

I-1-2) La proximité culturelle et le rôle de la confiance et l'engagement : Des spécificités culturelles marocaines favorables à l'intégration relationnelle :

L'analyse du contexte des entreprises Marocaines impliquées dans des relations inter-organisationnelles nécessite la prise en compte de l'influence potentielle du cadre social et culturel dans lequel elles baignent, en se basant sur l'hypothèse sous-jacente d'un encastrement des agents économiques dans leur environnement socioculturel (Granovetter, 1985) et sur l'influence du cadre culturel sur les autres sphères de la réalité socioéconomique

Nous nous baserons dans notre réflexion, sur le modèle de la culture nationale proposé par (Hofstede, 1994) et (Trompenaars, 1994), comme un élément qui influence les bases et les développements de la nature de la confiance développée avec le partenaire, qui impacte la nature de l'engagement développé et qui influence l'intégration relationnelle.

En effet, la culture Nationale Marocaine présente un certain nombre de caractéristiques qui seraient favorables à la mise en place réussie d'une intégration relationnelle avec les partenaires en l'occurrence un fort degré de collectivisme, un faible contrôle de l'incertitude, un fort degré d'engagement et un fort degré de subjectivité (Hofstede, 1994).

Nous soutenons, dans le cadre de cette recherche, l'idée selon laquelle les caractéristiques de la culture Nationale Marocaine permettent de développer une confiance affective et un engagement affectif qui permettent une intégration relationnelle inter-organisationnelle.

I-2) Impact de la proximité culturelle sur la performance de la stratégie Supply Chain Management.

Le Supply Chain Management est considéré comme une philosophie de management qui repose sur une coordination et une intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein de l'entreprise et au sein du système de valeur tout entier, visant à synchroniser et à optimiser la gestion des flux de produits, de services et d'informations du fournisseur initial jusqu'au client final afin de créer de la valeur pour les clients et pour tous les acteurs de la chaîne logistique (Ho et al. (2002) et Mentzer (2001)).

Dans le cadre de ce chapitre, nous répondons aux deux questions suivantes : Quelles sont les pratiques de la stratégie Supply Chain Management ? Et quel est l'impact de la proximité culturelle sur la performance d'une telle stratégie ?

I-2-1) les pratiques de la stratégie Supply Chain Management : un état des lieux.

Si la littérature est assez abondante en ce qui concerne la caractérisation et l'identification des pratiques Supply Chain Management, elle reste particulièrement fragmentée et traduit les divergences évoquées à propos de la conception même du Supply Chain Management.

Nous retenons ici, dans le cadre de ce travail de recherche, trois pratiques qui d'une part, nous semblent particulièrement révélatrices de notre conception du Supply Chain Management et d'autre part, apparaissent couvrir l'ensemble des facettes du concept : la gestion de la relation client (Customer Relationship Management), la gestion de la relation fournisseur (Supplier Relationship Management) et Les programmes de collaboration (collaborative programs).

La gestion de la relation client (Customer Relationship Management) :

la pratique du management de la relation client est définie ici, dans le cadre de cette recherche, comme la construction et le développement d'une relation à long terme avec le client par le déploiement de mesures visant à améliorer la

qualité de l'interaction entre l'entreprise et son client afin de répondre au mieux à ses attentes (Aggarwal, 1997 ; Tan et al., 1998 ; Li et al., 2005 ; Koh et al., 2007).

La gestion de la relation fournisseur (Supplier Relationship Management).

La gestion de la relation fournisseur se définit comme la mise en place d'une relation étroite et de nature coopérative avec un nombre limité de fournisseurs, orientée sur le long terme et caractérisée par une communication ouverte et intense (Chen et Paulrage, 2004).

Les Programmes de collaboration :

Les programmes de collaboration sont définis dans le cadre de cette recherche comme l'ampleur avec laquelle l'entreprise met en place des programmes de collaborations formelles visant à obtenir une coordination et une synchronisation optimale et systémique des activités.

I-2-2) La proximité culturelle : Vers une délimitation des conditions de la performance de la stratégie Supply Chain Management.

La proximité culturelle dans la chaîne logistique revêt un caractère stratégique pour les entreprises. La présence de valeurs communes, de croyances et de cultures partagées renforce les relations interentreprises et facilite ainsi le transfert de connaissances (Mowery et al, 1996).

La proximité culturelle permet de renforcer les liens existants entre les acteurs et renforcer ainsi leur confiance et leur engagement ce qui permettra d'accéder à des sources de connaissances qui serait plus rapide, moins coûteux et plus flexible que le développement de connaissances à l'interne (Powell, 1998). De même, L'existence et le renforcement de ces connaissances interpersonnelles conduit à établir un climat de confiance et à réduire les risques de comportements opportunistes (Gulati, 1995) et par conséquent à renforcer les relations inter-organisationnelles et améliorer ainsi la performance de la stratégie supply chain management.

I-3) Modèle de recherche finalisé et Hypothèses :

Ainsi, nous arrivons à élaborer notre modèle de recherche qui est constitué de l'articulation de trois axes fondamentaux à savoir la proximité culturelle entant que variable indépendante, l'intégration relationnelle et les connaissances inter organisationnelles entant que variables médiatrices et le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management entant que variable dépendante.

En effet, la formulation des hypothèses de recherche représente pour le chercheur l'aboutissement de sa réflexion conceptuelle répondant aux questions spécifiques de sa recherche soulevées dans sa problématique. Nous arrivons ainsi à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : le niveau d'effort déployé en matière de la proximité culturelle a un impact positif sur les connaissances inter-organisationnelles.

H2 : le niveau d'effort déployé en matière de la proximité culturelle a un impact positif sur l'intégration relationnelle de l'entreprise avec ses partenaires.

H3 : le renforcement de l'intégration relationnelle de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs permet d'améliorer la performance de sa stratégie Supply Chain Management.

H4 : le développement des connaissances de l'entreprise permet d'améliorer la performance de sa stratégie Supply Chain Management.

Bien que notre modèle de recherche soit formalisé, il ne revêt qu'un caractère d'hypothèses, qu'il conviendra de tester et de valider à travers la réalisation d'une étude qualitative destinée à tester les hypothèses de notre modèle conceptuel.

II) Test du modèle de recherche : méthodologie, résultats et discussion »

Pour perfectionner la qualité de notre travail de recherche, nous avons choisi une approche essentiellement qualitative. Ce choix s'explique par le fait que le recours aux études qualitatives par les sciences du management est largement répandu. Elles permettent d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations.

II-1) La méthode de collecte des données :

Notre démarche qualitative s'est basée sur des entretiens semi-directifs afin de ne pas enfermer les répondants dans un guide d'entretien trop structuré et pour les inciter à développer leurs réponses. Aussi, nous avons opté pour la méthode des interviews convergentes. L'information collectée à l'occasion de chaque interview a été analysée puis intégrée dans le contenu des prochaines interviews, ce qui nous a permis, en fait, une certaine flexibilité dans l'exploration du sujet de recherche. Pour déterminer la taille de notre échantillon, nous avons utilisé le principe de saturation théorique. Celle-ci a été atteinte lorsqu'on n'a pas trouvé d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie. Nous avons pu ainsi déterminer à posteriori un échantillon de 16 entreprises (voir le tableau 1 page).

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face auprès des responsables de Supply Chain et des directeurs généraux et ceci dans seize grandes entreprises marocaines. Celles-ci ont, toutes, la caractéristique, au moment de l'étude, d'avoir pratiqué une stratégie Supply Chain Management depuis plus de 2 ans.

II-2) Analyse et interprétation des résultats de l'étude qualitative :

Dans cette partie, nous exposons les résultats de l'analyse de contenu thématique élaborée sur l'ensemble des 16 entretiens. En effet, ces entretiens avaient pour but d'interpréter qualitativement deux axes principaux à travers la réponse à deux grandes catégories de questions permettant de mieux appréhender notre sujet de recherche : L'impact de la proximité culturelle sur le développement des connaissances inter-organisationnelles et sur le renforcement de l'intégration relationnelle des grandes entreprises au Maroc et leur intervention à l'amélioration de la performance de leur stratégie Supply Chain Management.

Nous présentons ensuite, les résultats de notre analyse en répondant à ces thèmes. L'analyse a été effectuée en structurant l'interprétation progressive des résultats, pour chaque thème, en fonction d'une confrontation entre la littérature académique et les propos des répondants.

II-2-1) le développement des connaissances et le renforcement de l'intégration relationnelles de la grande entreprise au Maroc avec ses partenaires comme conséquences de l'implantation d'une proximité culturelle

Nous avons essayé d'aborder ce thème par une question assez large concernant les apports que chaque entreprise espère recevoir en contrepartie de l'effort consacré en matière de la proximité culturelle.

Dans les premiers entretiens, nous avons essayé de laisser la personne s'exprimer librement sur ce que cette question évoque pour elle. Les résultats de l'analyse transversale du contenu de ces premiers entretiens nous ont révélé l'orientation des réponses vers les objectifs même assignés à une telle approche: « encourager l'engagement avec nos partenaires et instaurer une confiance forte afin de mieux coordonner nos activités et nos processus avec ceux de nos partenaires et améliorer ainsi notre performance » (E3, E4, E2).

Nous avons essayé, par la suite, de mieux centrer notre débat et de préciser d'avantage nos questionnements. Notre question devient alors : Quelles sont les différentes ressources qui peuvent être créées, développées et renforcées par les efforts en matière de la proximité culturelle ?

La première ressource évoquée par nos interlocuteurs, et sur laquelle il y avait une grande unanimité, concerne le fait que les efforts déployés en matière de la proximité culturelle ont provoqué un processus de génération de connaissances. « ...être capable d'acquérir de nouvelles connaissances, de savoir-faire et des expertises auprès de nos partenaires et mieux coordonner nos activités avec celles de nos partenaires à travers l'échange d'informations ... voilà un objectif primordial auquel notre proximité culturelle tente de parvenir » (E16, E8, E9).

Par la suite, nous avons essayé d'orienter l'intention de nos interlocuteurs de manière à explorer les autres catégories de ressources possibles. Ainsi une autre ressource a été soulevée, au cours du troisième entretien. Celle-ci concerne le fait que la proximité culturelle permet d'améliorer et de favoriser l'intégration relationnelle de l'entreprise avec ses différents partenaires. « La proximité culturelle contribue à former un contexte favorable à la maturité de nos relations avec nos partenaires et de réduire ainsi le risque de conflits afin de mieux servir le consommateur final » (E3, E4, E9, E16).

II-2-2) L'impact du développement des connaissances inter-organisationnelles et le renforcement de l'intégration relationnelle sur le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc

Nous reprenons ici certains exemples de déclarations soulignées par nos interlocuteurs :

« Je crois que une forte intégration relationnelle avec nos fournisseurs et nos clients basé sur une confiance mutuelle, un fort engagement et une adaptation permettent une parfaite coordination et un alignement stratégique capable de mettre à la disposition du client le bon produit, au bon moment et au bon endroit améliorant ainsi la performance de notre stratégie Supply Chain Management» (E9, E10, E14, E16).

« le développement de nos connaissances et notre expertise grâce à une telle proximité culturelle nous a permis de développer une compétence centrale et une expertise unique et améliorer ainsi la performance de notre entreprise en termes de coûts, de qualité et de réactivitévoilà pour nous ce qui pourrait perfectionner notre stratégie Supply Chain Management. (E11, E15, E8)

Pour conclure, notre étude qualitative visait, en fait, à renforcer la validité de nos inférences et à évaluer la faisabilité de la problématique posée par rapport au contexte marocain. Notre objectif est de permettre une meilleure appréhension du phénomène étudié à savoir la proximité culturelle et ses apports pour les grandes entreprises au Maroc en termes d'amélioration de la performance de leur stratégie Supply Chain Management.

II-3) Résultats de la recherche

Les résultats obtenus lors de cette analyse qualitative seront discutés dans les lignes qui vont suivre.

II-3-1) L'impact de la proximité culturelle sur le développement des connaissances inter-organisationnelles et le renforcement de l'intégration relationnelle inter-organisationnelle de la grande entreprise au Maroc :

Généralement, nos prépositions concernant le rôle de l'effort en matière de la proximité culturelle sur les variables médiatrices du modèle ont été confirmées par les résultats de l'étude qualitative de cette recherche. Autrement dit, les investissements déployés en matière de la proximité culturelle tendent à se renforcer mutuellement avec l'objectif de mieux construire , développer et renforcer les connaissances inter-organisationnelles et l'intégration relationnelle inter-organisationnelle de la grande entreprise au Maroc avec ses partenaires.

Notre étude qualitative a démontré que la proximité culturelle est un processus d'interaction sociale et culturelle entre les différents acteurs de la chaîne logistique aboutissant au transfert, à l'articulation et à la création des informations et des connaissances d'une façon plus rapide, moins coûteuse et

plus flexible que leur développement à l'interne. Ainsi la première hypothèse (H1) a été validée par les résultats de cette étude.

De même, notre étude qualitative nous a permis de démontrer qualitativement que effectivement la proximité culturelle permet d'améliorer et de renforcer les relations interentreprises et par conséquent de réduire le risque de dysfonctionnements, de conflits et de comportements opportunistes des différents acteurs de la chaîne logistique et de renforcer ainsi leur intégration relationnelle inter-organisationnelle. Ce qui implique que la deuxième hypothèse (H2) a été également validée.

II-3-2) l'impact du niveau d'intégration relationnelle inter-organisationnelle et le degré de connaissances inter-organisationnelles de la grande entreprise au Maroc sur le processus d'amélioration de la performance de sa stratégie Supply Chain Management.

Les résultats relatifs à cette question ont démontré d'abord une corrélation assez forte entre le niveau d'intégration relationnelle inter-organisationnelle et le degré de connaissances inter-organisationnelles. Ce qui indique d'une part que, effectivement, il y a un renforcement mutuel entre ces deux catégories de ressources et d'autre part que leur impact sur le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management est concomitant plutôt que séparé.

Plus particulièrement, les résultats engrangés viennent confirmer l'idée qu'une entreprise peut très bien améliorer la performance de sa stratégie Supply Chain Management si elle arrive à favoriser l'esprit d'intégration relationnelle à travers la recherche de procédures coordonnées de gestion pour mettre à la disposition du client final le bon produit, au bon moment et au bon endroit. Ce qui indique que la troisième hypothèse (H3) a été validée.

En ce qui concerne le degré de connaissances inter-organisationnelles, il faut préciser que la présente étude a validé l'impact de ces connaissances inter-organisationnelles sur le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc, dans le sens où le développement des connaissances inter organisationnelles permet à la firme d'accéder à des connaissances complémentaires et de réduire le temps et les coûts de développement et améliorer ainsi la performance de sa stratégie Supply chain management. Ainsi la quatrième hypothèse (H4) a été validée par les résultats de notre étude qualitative.

Conclusion :

La présente recherche est basée sur l'analyse d'un phénomène gestionnaire à savoir la proximité culturelle et ses apports pour la grande entreprise au Maroc en termes d'amélioration de la performance de sa stratégie Supply Chain Management. Dans ce cadre, et par rapport à notre problématique de recherche, notre étude a montré que l'impact de la proximité culturelle sur le processus d'amélioration de la performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc sera d'autant plus fort que cette

proximité arrive à développer et renforcer le degré d'intégration relationnelle inter-organisationnelle et le niveau de connaissances inter-organisationnelles.

Finalement, il est intéressant de considérer cette recherche comme une première marche centrée sur ce phénomène gestionnaire et par conséquent, nous souhaitons de renforcer ultérieurement la validité externe de l'ensemble de ces implications théoriques et managériales au travers d'une confrontation à d'autres situations ou d'autres contextes.

Bibliographie :

- Speakman J. R., Stubbs R. J., Mercer J. G. (2002). Does body weight play a role in the regulation of food intake? *Proc. Nutr. Soc.* 61, 473-487.
- Pesqueux Yvon . (2002) Organisations : modèles et représentations, PUF, Paris,
- Gadde, Lars-Erik and Håkan Håkansson (1993), *Professional Purchasing*. Routledge, London.
- Proença, J., & Castro, L. M. (1998). Relationships in banking. In P. Naudé, & P. W. Turnbull (Eds.), *Network dynamics in international marketing*. Oxford, UK: Pergamon, Elsevier Science.
- Perrin M. et Valla J.P. (1982), *Francelec, International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, éd. H. Håkansson, New York, John Wiley, 134-142.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal* 23 (8): 747-767.
- Brulhart F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *Management*, vol. 8, n° 2, p. 167-191.
- Moorman C, Zaltman G, Deshpande R. (1992), Relationships between providers and users of market research. The dynamics of trust within and between organisations, *Journal of Marketing Research*, 29, 3, 314-28.
- Roehrich G, Spencer R, Valette-Florence P (2002) The nature of relationship atmosphere and links with of relationships the value.. *Int Mark Rev* 23(6):610—635
- Walter A, Muller T, Helfert G, Ritter T (2003) ...
- Sahin, Funda, et E. Powell Robinson Jr. 2005. « Information sharing and coordination in make-to-order supply chains ». *Journal of Operations Management* 23 (6): 579-98.
- Narasimhan R. et Nair C. (2004), "The Antecedent Role of Quality, Information Sharing and Supply Chain Proximity and Performance", *International of Production Economics*, vol. 96, n° 4, p. 301-313.
- Spekman R.E.; J.W. Kamauff Jr; N. Myhr. 1998. "An empirical investigation into supply chain management, A perspective on partnerships." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 28, no.8, 630-650.
- Lee H., So K.C. et Tang C., 2000 "The value of information sharing in a two-level supply chain", *Management science*, vol. 46, p. 626-43.
- Wisner J.D. (2003), "A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, vol. 24, n° 1, p. 1-26.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Kleeblor 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, pp.1-25
- Ho D.C.K. Au F.K., Newton E. (2002), "Empirical research on supply chain management: a critical review and recommendations, *International Journal of Production Research*, Vol. 40, N°17, pp. 4415-4430.

- Koh L.S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu, E., Zaim S. (2007), "The impact of supply chain management practices on performance of SME's", Industrial Management & Data System, Vol. 107, N°1, pp. 103-124.
- Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. Ragu Nathan B. (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices", Journal of Operations Management, Vol. 23, N°6, pp. 618-641.
- Chen I.J., Paulraj A. (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", Journal of Operation Management, Vol. 22, N° 2, pp. 119-150.

Tableau 1 : Synthèse des entretiens réalisés et des organisations étudiées

Code	Fonction des interlocuteurs	Secteur d'activité	Localisation géographique	Expérience dans le poste/ Formation	Durée des entretiens
E1	Directeur Général	Automobile	Siège social Casablanca.	10 ans/ Ingénieur d'État	45 min
E2	Responsable Supply Chain	Grande consommation	Siège social, Rabat.	8 ans/ DESS en Management Logistique	50 min
E3	Responsable Logistique	Industrie	Siège Social, Casablanca	9 ans/ École de commerce et Gestion	1h
E4	Directeur Logistique	Industrie	Siège Social, Casablanca	10 ans/ Ingénieur d'État	1h
E5	Responsable d'investissement	Grande consommation	Siège social, Rabat.	6ans / ESCAE + DESS en Management	1h 15 min
E6	Directrice Supply Chain	Grande consommation	Siège social Casablanca.	4 ans/ DESS en Management Logistique	55 min
E7	Responsable Supply Chain	Automobile	Siège social, Casablanca	6ans/ Ingénieur d'État	1h5 min
E8	Directeur Général	Automobile	Siège social, Casablanca	10 ans /Docteur en science de gestion (Management Logistique)	45min
E9	Responsable Logistique	Industrie	Siège social, Mohammedia	5ans/ Ingénieur d'État	1h 15min
E10	Responsable d'approvisionnement	Industrie	Siège Social, Casablanca	4ans/ DESS en Mangement Logistique	1h 15 min
E11	Directeur Général	Automobile	Siège Social, Casablanca	6ans/ École de commerce	1H 15min
E12	Directeur Logistique	Automobile	Siège Social, Casablanca	8ans/ Docteur en Management	1h
E13	Responsable Logistique	Grande consommation	Siège sociale, Casablanca	7ans/ DESS en Management	1h 10min
E14	Responsable Supply Chain	Automobile	Siège social, Casablanca	6ans/ MBA Management	1h 10min
E15	Directeur Général	Automobile	Siège social, Casablanca	10ans / docteur en gestion	50min
E16	Directrice Supply Chain Management	Grande consommation	Siège social, Casablanca	6ans/ ESCAE en Management	1h