

L'effet Modérateur de la Culture sur la Relation entre l'Intégration des SupplyChains et la Performance. Une Revue de la Littérature

Marie-Pascale SENKEL¹, Camelia Ana FRĂȚILĂ^{2*}

Résumé: Dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique, les entreprises doivent renforcer les relations avec leurs fournisseurs et leurs clients clés et passer d'une philosophie de type « entreprise vs. entreprise », à une autre, de type « supplychain vs supplychain ». Même si les solutions proposées en SCM sont normatives, elles s'inscrivent dans des contextes culturels nationaux, organisationnels et professionnels qui les façonnent. À partir d'une revue systématique de la littérature reposant sur la méthode PRISMA nous proposons un cadre structurel d'analyse de l'influence de la culture sur la relation entre l'intégration des chaînes logistiques et leur performance.

Mots-clés : Culture, Supply Chain Management, Intégration de la Supply Chain, Performance de la Supply Chain

1. Introduction

L'environnement socio-économique dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui est caractérisé par une forte complexité, un dynamisme et un degré d'incertitude élevés, contexte qui les oblige à passer d'une philosophie de type « entreprise vs. entreprise », à une autre, de type « supplychainvs.supplychain ».

Par conséquent, l'intégration au niveau de la chaîne logistique est devenue une nécessité qui se traduit dans le besoin d'assimiler des nouvelles valeurs et normes, de manifester de l'ouverture vers les partenaires de la chaîne, de partager des ressources (humaines, matérielles, informationnelles...).

Une autre tendance du monde économique, soulignée par Doering, de Jong et Suresh [11] concerne des chaînes devenues de plus en plus globales et

¹ Université de Nantes, IUT de Saint-Nazaire, France, marie-pascale.senkel@univ-nantes.fr

² Université Valahia de Târgoviște, Târgoviște, România, camelia.fratila@gmail.com

* Corresponding author

transculturelles. Les auteurs se demandent si les effets positifs de l'intégration des supplychains (ISC) sont universels ou si la culture influence la relation entre l'intégration des chaînes logistiques et leur performance. La culture pourrait être un des facteurs qui influencent la relation entre l'intégration et la performance des supplychains. Même si, de l'avis de nombreux chercheurs et de praticiens, il y a peu d'études qui analysent le rôle de la culture sur l'intégration et la performance de la supplychain. Notre objectif est donc de mettre en évidence ce rôle en commençant par une revue de la littérature. Cette revue nous permettra de réaliser un cadre théorique d'analyse qui pourrait être testé dans des recherches ultérieures.

Afin d'atteindre ce but, nous allons présenter, dans un premier point, les aspects méthodologiques de notre démarche (1), ensuite les résultats de la revue de la littérature, en mettant en évidence la manière dont les concepts-clés de "culture", intégration et performance sont abordés dans la littérature et ensuite l'analyse de l'influence de la culture sur la relation entre l'intégration et la performance de la supply chain (2). En conclusion, nous proposons un modèle conceptuel d'analyse du rôle modérateur de la culture sur la relation ISC-SCP(3) et nous mettons en évidence les apports et les limites de notre étude.

2. Aspects méthodologiques

Notre méthodologie repose sur la méthode PRISMA, méthode largement utilisée dans la réalisation des revues systématiques principalement dans le domaine des sciences médicales, mais qui peut être adaptée à tout domaine des sciences humaines. PRISMA est un guide méthodologique, un ensemble de recommandations visant à encadrer la publication des revues systématiques. Elle repose sur un ensemble de critères, réunis sous forme de checklist [34].

Afin d'identifier les articles pour la revue, nous avons utilisé des mots-clés/des couples de mots-clés liés à la relation supply chain-culture (tableau 1) Les bases de données auxquelles nous avons eu accès sont : ScienceDirect, ResearchGate, GoogleScholar, Taylor&Francis. Nous avons uniquement retenu les articles publiés dans des revues à comité de lecture et dans des actes de colloques, dans une période qui commence avec l'année 2000 (voir note 1). Nous avons retenu les articles écrits en anglais et en français (Tableau 2)

Tableau 1. Mots-clés utilisés dans la recherche des articles pour la revue de littérature

Supply chain management (SCM)	Culture
• Intégration de la SC (ISC)	• Culture nationale
• Performance de la SC (PSC)	• Culture organisationnelle/ Culture d'entreprise
• Facteurs d'influence de l'ISC	• Facteurs culturels
	• Variables culturelles

Source : analyse propre

Tableau 2. Critères de sélection des articles

1	Période de parution: 2000-2021
2	Présence d'un couple (au moins) de mots- clés SCM-Culture
3	Articles peer-reviewed et communications publiées dans des actes de colloque
4	Langues : anglais ou français

Source : analyse propre

Les différentes étapes de la méthode PRISMA nous ont permis, après l'élimination des articles qui ne respectaient pas les critères, d'aboutir à 22 articles soumis à l'analyse (Figure 1).

L'inventaire des études retenues pour la revue de littérature nous montre que les auteurs ont été intéressés principalement par l'influence de la culture organisationnelle/d'entreprise sur la relation ISC-PSC (10 articles sur 22). 8 articles portent sur l'influence de la culture nationale sur la relation ISC-PSC, 3 articles analysent l'influence de la culture (variables culturelles, facteurs culturels...) sur le SCM, en général, et un seul article est dédié à l'influence, à la fois, de la culture nationale et de la culture organisationnelle sur le SCM.

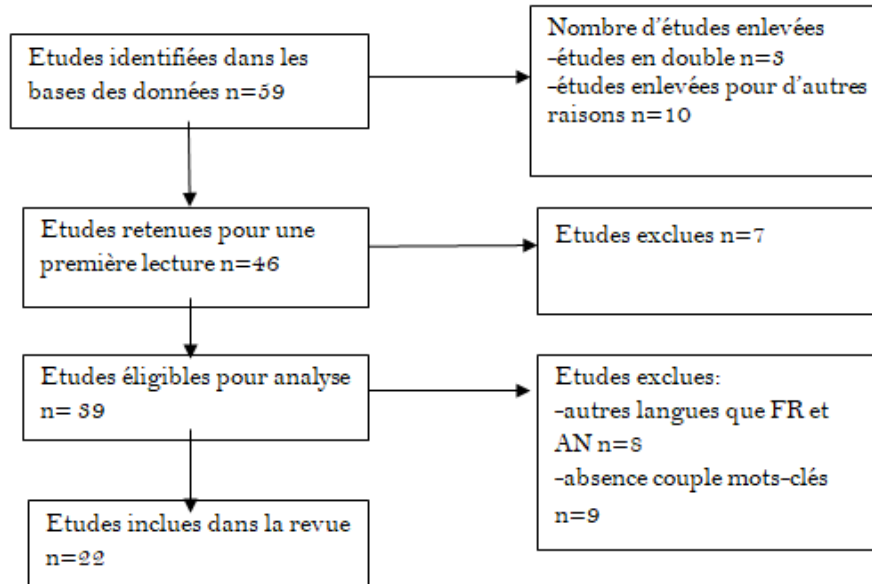


Figure 1. Identification des études dans les bases des données (PRISMA)
Source : analyse propre

3. Résultats et discussion

3.1 Concepts : culture, ISC, PSC

Dans la littérature dédiée au concept de culture, il n'y a pas de consensus sur une définition commune – cet aspect se retrouve dans les articles retenus pour la revue de littérature. Les différentes approches sur la notion de culture peuvent être regroupées en deux catégories : des approches comparatives, dans lesquelles la culture est vue comme « différence » et des approches compréhensives qui reflètent la culture comme « sujet propre » [13].

Les approches comparatives ont comme référence les études de G. Hofstede, pour lequel la culture est une « programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre » [7, p. 27]. Les approches compréhensives suivent un chemin de nature anthropologique. La culture est vue comme sujet propre, qui se situe au-delà des comparaisons et des mesures, comme ce qui donne sens aux actions des membres d'une communauté. Les études de l'École de Paris de Philippe d'Iribarne s'inscrivent dans cette vision.

Sur le plan méthodologique, ces deux catégories entraînent des choix différents. La vision comparative conduit à une démarche positiviste, hypothético-déductive et quantitative. Aller au cœur de la culture et découvrir ce qui fait sens suppose une étude approfondie, constructiviste, abductive et qualitative [13].

La lecture des articles retenus pour notre analyse nous a permis de constater que les auteurs se sont situés en quasi-intégralité dans la démarche positiviste et quantitative. Aucune étude ne repose sur l'approche constructiviste. A notre avis, ce choix, qui n'est pas argumenté explicitement par les auteurs, est dû au fait que, dans la vision positiviste, la culture peut être mesurée, analysée et donc plus facilement mise en relation avec des éléments concrets qui peuvent décrire l'intégration et la performance. Par contre, l'approche constructiviste s'intéresse à la compréhension contextualisée, holistique de la culture et ne conduit pas à des mesures « exactes » des phénomènes culturels.

En ce qui concerne le concept de l'intégration, il peut être retrouvé sous plusieurs dimensions dans les études retenues pour l'analyse interne et externe (la dimension externe est vue comme un ensemble indifférencié) ; interne et externe (la dimension externe analyse différemment fournisseurs et clients) ; fonctionnelle/opérationnelle et relationnelle.

D'une manière générale, l'intégration est perçue comme un « concept holistique, qui englobe la collaboration permanente, entre une entreprise et ses clients et fournisseurs, l'engagement, la confiance mutuelle, le partage des risques, des informations, des gains et des bénéfices, ainsi que des activités administratives » ([15] cité par [16], page 191). Certaines définitions de l'intégration supposent le contrôle unitaire/unifié des opérations et par conséquent demande la synchronisation des activités [4]. Doering, de Jong et Suresh [11] montrent que d'autres auteurs ont structuré l'intégration en trois dimensions : l'intégration informationnelle, la coordination et le partage des ressources et les liens/relationnelles [1 ; 24]. Au-delà de la diversité des définitions, les opinions des auteurs convergent sur deux idées : (1) dans le contexte actuel, caractérisé par de l'incertitude, une plus forte intégration des partenaires de la chaîne est nécessaire, car la performance augmente si les partenaires agissent ensemble et (2) l'aspect-clé dans l'intégration est la coordination des partenaires. Il s'agit d'une vision de l'entreprise/de la SC qui repose sur l'approche systémique, comme M. Porter [29] le souligne.

En ce qui concerne la performance, le concept est pluridimensionnel et assez flou, à notre avis, dans la majorité des études, et porte sur la réduction des coûts, la performance opérationnelle, la réactivité... Doering, de Jong et

Suresh [11] proposent les indicateurs les plus concrets pour mesurer la performance : la vitesse de livraison, la fiabilité des livraisons et la réponse à la modification de l'échéance d'une livraison.

3.2 L'influence de la culture organisationnelle sur l'ISC et la PSC

Comme nous l'avons mentionné, la plupart des articles de notre revue de littérature s'intéresse à l'influence de la culture organisationnelle sur la relation intégration-performance ou sur les activités au sein de la supply chain. Dans les études retenues dans le cadre de cette revue de littérature, le but a été d'identifier le type de culture qui favorise l'intégration et la performance.

L'intérêt manifesté pour l'étude de l'influence de la culture organisationnelle sur l'ISC et ensuite sur la performance est expliqué par Cao et al [9]. La culture organisationnelle repose sur un système de valeurs partagées par les membres de l'organisation. Ces valeurs influencent les comportements des salariés dans leurs relations à l'intérieur de l'organisation et avec les partenaires externes. La culture est étroitement liée à l'apprentissage organisationnel, elle peut faciliter l'ouverture vers les partenaires, donc vers l'intégration. Une intégration efficace suppose la capacité ET la volonté d'intégration. Une culture qui valorise l'innovation, la stabilité et l'orientation à long terme développe la capacité de ses salariés à établir et à renforcer des relations intra- et inter-organisationnelles et donc devrait avoir un impact positif sur l'ISC [6].

Dans la plupart des études dédiées à l'influence de la culture organisationnelle sur l'intégration et la performance, l'instrument méthodologique utilisé a été le modèle Competing Values Framework de Quinn et Rohrbaugh [27]. Le modèle repose sur deux axes qui opposent des valeurs discriminantes : la stabilité *vs.* la flexibilité ; l'orientation interne *vs.* l'orientation externe. La juxtaposition de ces deux axes et l'examen des différentes situations permettent l'identification de quatre types de cultures : clan, adhocratie, marché et hiérarchie.

La culture de type « clan » repose sur des valeurs telles que la confiance, l'engagement, la loyauté envers l'organisation. Ces valeurs se traduisent dans des comportements comme le travail d'équipe, la participation, la communication ouverte et l'implication des employées.

La culture de type « adhocratie » valorise la créativité, l'innovation. Le leader idéal est celui qui encourage le développement et l'autonomie de ses collaborateurs. Les comportements des salariés sont caractérisés par l'adaptabilité, la volonté de développement, la créativité.

Une organisation avec une culture de type « marché » est orientée vers la compétitivité et, par l'intermédiaire des récompenses appropriées, motive ses salariés à améliorer leurs compétences, afin d'atteindre leurs objectifs dans des conditions d'efficacité. On valorise la programmation des activités, l'orientation vers les tâches, l'articulation d'objectifs spécifiques.

La culture de type « hiérarchie » repose sur la stabilité et le contrôle, la prédictibilité. Le leader idéal est celui qui surveille, organise. On valorise la communication, la formalisation et le respect des règles, des normes.

Les résultats des études ont montré que les cultures organisationnelles de type « clan » (flexibles et ayant une orientation interne) et les cultures de type « adhocratie » (flexibles mais avec une orientation externe), sont les plus appropriées pour soutenir l'intégration et la performance [9 ; 29 ; 32]. La culture hiérarchique (rigide et à l'orientation interne) a un impact négatif sur les deux variables analysées. Selon Chen Xi, Ramzani, Shahzad [10] une meilleure performance de la chaîne est obtenue quand les partenaires se trouvent dans un état de congruence culturelle de type clan-clan ou clan-adhocratie. Par contre, un contexte de manque de congruence culturelle, de type clan-hiérarchie ou clan-marché, a une influence négative sur la performance.

Dans le contexte économique et social actuel, les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus au développement durable, dimension qui touche aussi les activités du SCM. En évaluant les dimensions humaines de la gestion de la chaîne logistique verte, Kumar et al [22] montrent que « l'engagement de l'équipe dirigeante, l'implication forte des salariés, la culture organisationnelle et le travail d'équipe sont des dimensions de forte influence dans l'adoption du SCM vert » (p 710). A notre avis, l'engagement des managers, l'implication des membres de l'entreprise, le travail d'équipe sont des valeurs et des pratiques qui caractérisent une culture organisationnelle et non des dimensions distinctes de cette dernière. Cette idée est soutenue par Cao et al [9] qui affirment que le développement graduel des relations avec les partenaires repose sur une culture caractérisée par le travail d'équipe, l'implication, le partage des informations ; ces caractéristiques renvoient à des compétences relationnelles qui développent la confiance entre les partenaires et favorise l'intégration.

3.3 L'influence de la culture nationale sur l'ISC et la PSC

La culture nationale est également un facteur important d'influence sur le SCM, sur l'intégration de la supply chain et sa performance, car les décisions qui concernent la chaîne logistique tiennent compte de la culture du pays dans lequel l'entreprise développe ses activités [30 ; 28]. D'une manière générale,

pour investiguer l'influence de la culture nationale dans les organisations, les chercheurs choisissent le modèle de Hofstede [17 ;18 ;19] ou celui de GLOBE (voir note 2). Ce choix est justifié sur la base d'une utilisation antérieure, de la nouveauté des données, du nombre de chercheurs impliqués dans le processus de génération de l'indice de la culture, mais a été plutôt arbitraire [8]. L'analyse des études retenues pour notre revue confirme cette opinion: tous les articles reposent sur le modèle de Hofstede. Une seule étude utilise une méthodologie qualitative : celle réalisée par H. Benseddik [5] dans des grandes entreprises de Maroc. Toutes les autres études utilisent des méthodologies quantitatives.

Le modèle de Hofstede [17], auquel les études retenues font référence, identifie quatre dimensions qui caractérisent les cultures nationales : individualisme/ collectivisme, distance hiérarchique, masculinité/ féminité, contrôle de l'incertitude (degré d'évitement de l'incertitude). Le modèle a été complété, suite à des études dans l'espace asiatique, avec une cinquième dimension, l'orientation à long/court terme [19].

La dimension individualisme/collectivisme renvoie à la relation entre l'individu et la société, plus précisément au degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe. Dans les cultures individualistes, l'individu est concentré sur sa propre personne et ses proches, tandis que dans les sociétés collectivistes il y a une prédisposition à l'entraide, l'individu bénéficie de la protection du groupe et lui doit loyauté en contrepartie.

La distance hiérarchique reflète la perception du degré d'inégalité du pouvoir attendu et accepté par les membres d'une communauté. Dans les sociétés à forte distance hiérarchique, le pouvoir est concentré au top de la hiérarchie et le leadership est exercé de manière autocratique et coercitive. Dans les pays à faible distance hiérarchique, le leadership est plutôt participatif et l'égalitarisme et la coopération sont valorisés.

La dimension masculinité/féminité renvoie à la distribution des rôles entre les sexes dans la société. Dans les cultures masculines, on apprécie les valeurs dites « viriles » comme l'ambition, la réussite, la compétition, tandis que dans les cultures féminines les membres de la communauté sont supposés être modestes, coopérants, avec une préoccupation pour un climat marqué par l'entraide, la solidarité et l'empathie.

Le niveau de contrôle de l'incertitude exprime le degré d'acceptation des situations imprévisibles, ambiguës, les risques et renvoie aussi à la manière avec laquelle on répond à l'ambiguïté. Dans les cultures à fort degré de contrôle de l'incertitude, les individus ont la tendance de réduire l'ambiguïté et pour ce faire, ils mettent en place des institutions formelles, des règles, des procédures. Dans les cultures à faible degré de contrôle de l'incertitude, les membres de la

société sont habitués à gérer l'incertitude, ils sont plus flexibles et tolérants face aux opinions différentes et ne respectent que les règles formelles les plus essentielles ; dans ces cultures, la prise de risques est considérée comme un acte normal.

L'orientation à long/court terme définit les rapports des membres d'une société avec les défis du présent et du futur. Dans les cultures orientées vers le court terme, les individus attendent des résultats immédiats, les traditions et les normes sociales sont au premier plan. Dans les cultures orientées vers le long terme, on se projette dans l'avenir, on accepte des résultats lents et progressifs.

L'analyse de l'influence de la culture nationale sur la relation ISC-PSC a mis en évidence le fait que parmi les dimensions culturelles de Hofstede, celles qui ont le plus d'impact sur l'intégration et ensuite sur la performance, sont l'axe individualisme/collectivisme, le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique, l'orientation à court/long terme.

Dans une étude réalisée dans 392 entreprises de 16 pays OECD, Golini, Andrea et Kalchschmidt [16] analysent l'influence de l'axe individualisme-collectivisme et celle de la distance hiérarchique sur la décision d'une entreprise d'investir dans le partage des informations avec ses fournisseurs et ses clients, une dimension spécifique de l'ISC. Les résultats de la recherche montrent que les entreprises localisées dans des pays à forte distance hiérarchique sont plus prédisposées vers une forte intégration externe et donc vers le partage d'informations avec les clients et les fournisseurs. Dans les pays individualistes, les entreprises sont moins disponibles, car méfiantes, à partager des informations avec les fournisseurs, tandis que, dans leurs relations avec les clients, il y a plus de confiance et donc une plus forte volonté de partager des informations et d'intégration. Les auteurs expliquent la faible volonté d'intégration avec les fournisseurs, par un comportement opportuniste et par peur de devenir trop dépendants de certains fournisseurs.

En partant de la prémisse que les supplychains sont devenues de plus en plus globales et transculturelles, Doering, de Jong et Suresh [11] proposent d'investiguer si les effets positifs de l'ISC sont universels (indépendants du contexte culturel) ou s'il y a des facteurs culturels, plus précisément la culture nationale, qui modèrent la relation ISC-PSC. Ils ont réalisé leur étude dans 1017 entreprises de 14 pays (dont 7 pays développés et 7 pays émergents), situés sur 5 continents. Les hypothèses de l'étude, inspirées par des recherches antérieures, renvoient à l'influence des dimensions du modèle de Hofstede et de celui de GLOBE sur les investissements des entreprises dans l'intégration avec les clients et les fournisseurs. Les résultats de l'analyse montrent que les caractéristiques culturelles qui ont un effet significatif sur la relation ISC-PSC

sont l'évitement de l'incertitude et l'orientation vers le futur. Plus précisément, les investissements dans l'ISC apportent plus de bénéfices dans les cultures à forte évitement de l'incertitude et ayant une orientation à court/moyen terme. Le résultat qui atteste que l'orientation vers le futur ne favorise pas l'intégration et la performance est surprenant et infirme l'une des hypothèses de l'étude de Doering, de Jong et Suresh [11]. Les auteurs expliquent ce résultat par une moindre orientation à long terme et une plus grande résistances au changement ; également, une explication peut être fournie par les limites de l'étude qui « ne prend pas en considération les améliorations de l'ISC déjà mises en place dans les pays avec une culture de planification à long terme » (p 15). La recherche a conduit à une autre conclusion importante pour les analyses prochaines : le modèle GLOBE est plus approprié pour mesurer les effets de la culture nationale sur les supplychains dans un contexte international, par rapport au modèle Hofstede. Ce résultat n'est pas tellement inattendu, à notre avis le modèle GLOBE est plus adapté au contexte économique et social actuel, car plus récent.

Une série d'études réalisées dans des pays émergents [3 ;2 ;5] met l'accent sur l'importance de la confiance qui s'établit entre les partenaires de la chaîne et sur la nature de cette confiance. L'idée-phare de ces études est que « la confiance est un déterminant central dans la réussite des relations inter-acteurs et se développe à partir de bases de valeurs communes, d'habitudes et de règles morales partagées » [3, p. 4]. Les auteurs s'inspirent des travaux de McAllister [25] qui distingue deux formes de confiance : cognitive et affective. La confiance cognitive repose sur des caractéristiques objectives attribuées au partenaire, comme la compétence, la responsabilité, l'intégrité, la crédibilité, la fiabilité [2, p. 5]. La confiance affective prend appui sur la bienveillance, l'altruisme, l'engagement, le respect mutuel et la franchise.

Dans le contexte actuel, l'approche basée sur l'intégration des flux, des processus, des systèmes et des technologies ne peut plus être suffisante, il faut prendre en compte l'intégration relationnelle des acteurs [14]. Donc, les auteurs retiennent une typologie qui fait la différence entre l'intégration fonctionnelle, qui prend appui sur les déterminants organisationnels, pour la mise en œuvre de l'intégration, et celle relationnelle, qui s'appuie sur un processus partenarial et la présence de variables relationnelles.

Le modèle de Hofstede revient dans ces études, mais il est contextualisé, par l'introduction des variables culturelles traditionnelles marocaines.

Les résultats des études conduisent à la conclusion que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective entre les partenaires des supplychains.

Ensuite, la confiance affective entre les partenaires a un impact positif sur l'intégration relationnelle, tandis que la confiance cognitive influence l'intégration fonctionnelle. Les caractéristiques culturelles qui ont le plus d'impact sur la confiance affective sont le collectivisme, la féminité (voir note 3) et la religiosité.

Même si ces études ont été circonscrites à l'espace du Maroc, les auteurs considèrent que leurs résultats ont un impact important et des implications managériales générales sur la gestion des chaînes logistiques. Les managers devraient retenir que, « quand les partenaires de la supply chain sont implantés dans une culture collectiviste ou à forte religiosité, il est plus approprié de mettre en place une politique d'intégration de la supply chain fondée spécialement sur les variables relationnelles qui seront soutenues par la confiance affective développée entre les partenaires [2 p. 18].

Une seule étude retenue pour notre revue de littérature se propose d'analyser à la fois l'impact de la culture nationale et de la culture organisationnelle sur la coopération des partenaires au niveau de la chaîne logistique [23]. La recherche a comme point de départ la prémisse que la chaîne logistique devient de plus en plus une sorte d'entreprise élargie, dans laquelle il convient à partager les connaissances, les activités de recherche et développement, les coûts et les profits (p. 6) ; dans ce contexte, l'auteur se pose deux questions-clés : dans quelle mesure le succès de la coopération à l'intérieur de la chaîne dépend des facteurs culturels (1) et dans quelle mesure la culture d'une organisation peut transgresser la culture nationale qui est hostile à la coopération et favorise la compétition (2). Dans l'article on ne trouve pas une mention explicite de la méthodologie utilisée, mais on déduit qu'il s'agit d'une étude documentaire, une revue de la littérature. L'analyse de différentes études permet à l'auteur d'arriver à la conclusion que le succès d'une supply chain dépend de la culture nationale et de la culture d'entreprise également. Plus précisément, les cultures nationales collectivistes favorisent la coopération des partenaires, donc l'intégration et la performance. Dans des pays individualistes, les managers devraient développer des cultures organisationnelles qui favorisent la coopération, afin de limiter les approches compétitives et de créer les prémices pour un partenariat de succès à l'intérieur de la chaîne [23 p. 15].

4. Vers un modèle théorique intégrateur d'analyse du rôle de la culture sur la relation ISC-PSC

21 des 22 articles retenus dans la revue de littérature s'intéressent soit à l'influence de la culture organisationnelle sur la relation ISC-PSC, soit à celle de la culture nationale sur cette même relation. Et pourtant, la culture d'une entreprise se construit au carrefour de plusieurs influences, dont celle de la culture nationale qui est la plus importante [26]. Nous nous sommes donc posé la question : Comment développer un modèle théorique capable d'unifier toutes les influences culturelles qui se retrouvent à l'intérieur d'une organisation et qui déterminent le degré d'intégration avec ses partenaires et la performance de la chaîne ?

La théorie des représentations collectives et pratiques sociales (RC&PS) constitue, à notre avis, un point de départ pour une telle démarche. On désigne par représentations collectives "tout système de savoirs, de croyances et d'attitudes, émanant d'agents collectifs, identifiant, justifiant, décrivant ou engendrant des pratiques socio-économiques, culturelles, religieuses ou politiques spécifiques" [31 p. 304]. De manière plus générale, nous pouvons retenir qu'elles concernent les représentations que les individus font d'eux-mêmes, de la société où ils se trouvent et de leur place dans la communauté. Comme nous l'avons montré dans une étude réalisée en 2010 [12], cette théorie sociologique permet de repérer comment les changements sont perçus et sélectionnés pour constituer un système de connaissances et de valeurs capables de faire sens et de justifier les pratiques sociales et les comportements en entreprise. Car, les représentations collectives construites et reconstruites au niveau du pays font partie du contexte dans lequel vont s'édifier les représentations des acteurs de l'entreprise, voire des partenaires de la chaîne logistique. Et alors, au lieu de chercher des dimensions culturelles nationales et des types de cultures organisationnelles compatibles avec l'intégration, on identifie les représentations collectives des membres de l'entreprise, on initie des changements qui se traduisent dans des pratiques sociales communes/compatibles au niveau de la chaîne, capables de renforcer la confiance et d'avoir un impact positif sur l'ISC et sur la PSC (fig. 2)

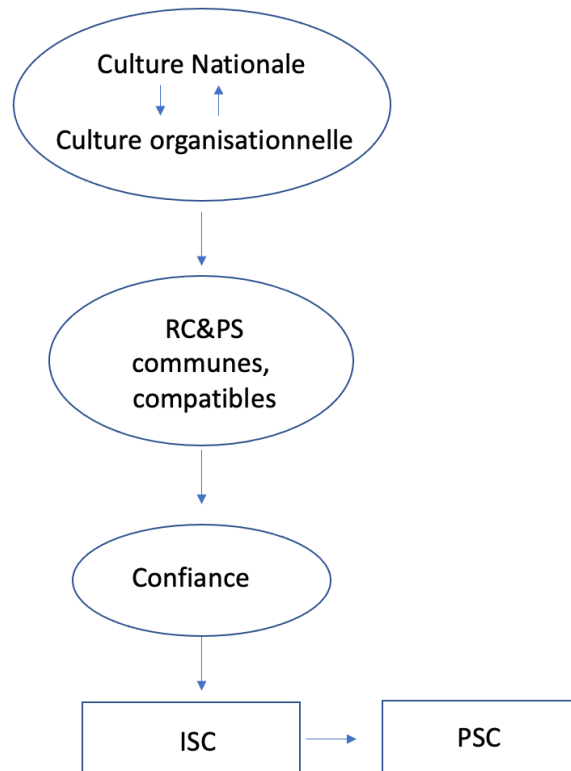


Figure 2. Un modèle théorique pour analyser l'influence des facteurs culturels sur la relation ISC-PSC

Source : analyse propre

5. Conclusion

Dès le début du nouveau millénaire, certains auteurs montraient que nous sommes entrés dans une nouvelle étape de l'histoire socio-économique, dans laquelle il y a nécessité d'assimiler de nouvelles valeurs et de nouvelles normes qui renvoient à l'ouverture, au partenariat, au partage des ressources et des opérations dans un but global [33].

L'analyse des articles retenus pour notre revue de littérature nous a permis d'arriver à la conclusion que, dans le contexte socio-économique actuel, la culture est un facteur important d'influence sur l'intégration et la performance de la chaîne logistique qui suscite l'intérêt des chercheurs. Néanmoins, le nombre d'études qui s'inscrivent dans cette problématique est assez réduit, par rapport à son importance.

Il n'y a pas de consensus en ce qui concerne l'approche de la culture et les facteurs culturels qui ont le plus d'impact sur le SCM. Ce manque de consensus se manifeste aussi en ce qui concerne les caractéristiques de la culture nationale qui favorisent l'intégration et la performance de la chaîne logistique mais, d'une manière générale, les résultats des études montrent que les cultures collectivistes, qui favorisent la coopération, la confiance entre les partenaires ont un impact positif sur la relation ISC-PSC.

En ce qui concerne la culture organisationnelle, comme toutes les études analysées ont eu comme référence le modèle CVF de Quinn et Rohrbaugh, les conclusions s'articulent autour de l'idée que les types de culture qui favorisent l'intégration et la performance sont la culture clanique et la culture adhocratique. Chen Xi, Ramzani, Shahzad [10] complètent cette idée, en soutenant que la performance de la SC augmente quand les partenaires se trouvent dans un état de congruence culturelle de type clan-clan ou clan-adhocratie.

Nous avons donc constaté que les articles dédiés à l'étude de l'influence de la culture sur la relation ISC-PSC analysent soit l'impact de la culture nationale, soit celui de la culture organisationnelle. Or, même s'il s'agit des notions distinctes, les deux se trouvent dans une relation d'interdépendance ; dans ce sens Ph. d'Iribarne montrait que « les cultures nationales... pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer (...) une culture d'entreprise originale » [20, p. 265]. Egalement, dans une vision systémique, les cultures des entreprises qui agissent au niveau d'un pays entraînent des développements et contribuent à l'évolution de la culture nationale [12]. En intégrant les conclusions des études analysées et l'idée de l'interdépendance culture nationale-culture organisationnelle, nous avons proposé un modèle théorique d'analyse du rôle modérateur de la culture sur la relation entre intégration de la chaîne logistique et sa performance, modèle qui repose sur la théorie des représentations collectives et des pratiques sociales. Certes, notre modèle devrait être testé dans des recherches empiriques qui pourraient analyser aussi d'autres facteurs culturels qui influencent la relation intégration-performance de la supplychain, comme la culture de métier mais aussi les enjeux de pouvoir au sein de la chaîne logistique.

Au delà de ces limites, dont le nombre réduit de bases de données consultées, notre revue de littérature nous a permis de mettre en évidence le rôle important de la culture sur la relation entre l'intégration des chaînes logistiques et leur performance, ce qui se traduit par des implications managériales. Premièrement, dans le contexte actuel, marqué par la globalisation, les managers de la chaîne logistique doivent prendre en compte l'influence de la culture dans la stratégie de gestion des flux. Egalement, afin de

faciliter l'intégration et, par conséquent, la performance de la chaîne, les managers doivent mettre en œuvre des changements culturels qui se reflètent dans les représentations collectives des salariés et se traduisent dans des pratiques sociales favorisant l'ouverture, la confiance et le partage des ressources.

References

- [1] Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Dey, P. K. Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*. 2013 ; 24(8–9), 800–817.
- [2] Balambo, M.A. Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains : l'exemple de la culture nationale marocaine. 2013 ; <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00819991>, consulté le 6. 07.2021.
- [3] Balambo, M.A., Livolsi, L. L'intégration des Supply Chain Internationales impliquées au Maroc : Le rôle du contexte culturel. 2010 ; <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00819004>, consulté le 6.07.2021.
- [4] Barratt, M., Oliveira, A. Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2001; 31(4), pp. 266–289.
- [5] Benseddik, H. La proximité culturelle, facteur de performance de la stratégie Supply Chain Management de la grande entreprise au Maroc. *Revue de Management & Culture*. 2017 no.1, pp. 1-13, <https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/9933/5649>, DOI: <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n1.9933>, consulté le 7.07.2021
- [6] Beugelsdijk, S., Koen, C.I., Noorderhaven, N.G. Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*. 2006 ; Vol 27, no 6, pp. 833-854.
- [7] Bollinger, D., Hofstede, G. Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-elle ses hommes ? Paris, Les Editions d'Organisation, 1987.
- [8] Brewer, P., Venaik, S. Individualism-Collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*. 2011 ; 42(3), pp. 436-445.
- [9] Cao, Z, Huo, B., Li, Y., Zhao, X. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*. 2015; 20/1, pp. 24-41.

- [10] ChenXi, W., Ramzani, S.R., Shahzad, IA. The Effects of Organizational Cultures on Supply Chain Performance. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019; Vol 9/1, pp. 142- 148.
- [11] Doering, T., De Jong, J., & Suresh, N. Performance effects of supply chain integration: The relative impacts of two competing national culture frameworks. *Cogent Business & Management*. 2019; 6:1, pp. 1-20, <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1610213>
- [12] Dupriez, P., Fratila, C. Représentations collectives et pratiques sociales, interface entre culture et comportements en entreprise. *Revue Economique et Sociale*. 2010 ; no.3, septembre, Lausanne.
- [13] Dupriez, P., Vanderlinden, B., (sous la direction de), Au cœur de la dimension culturelle du management. Paris, Eds l'Harmattan, 2017.
- [14] Fabbe-Costes, N. La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une « gestion lean et agile ». *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*. 2007 ; Pache & Spalanzani, pp. 19-43.
- [15] Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. The impact of supply chain integration on performance: a contingent and configurational approach. *Journal of Operations Management*. 2010 ; 28(1), pp. 58-71.
- [16] Golini, R., Andrea, M., Kalchschmidt, M., 2018. National Culture as an Antecedent for Information Sharing in Supply Chains: A Study of Manufacturing Companies in OECD Countries, in: Moreira, A.C., Ferreira, L.M.D.F., Zimmermann, R.A., *Innovation and Supply Chain Management - Relationship, Collaboration and Strategies*. pp. 187–211.
- [17] Hofstede, G., 1983, National cultures in four dimensions, in *International Studies of Management and Organizations*, 8(1-2), pp. 46-74.
- [18] Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London, McGraw-Hill, 1994.
- [19] Hofstede, G., Bond, M.H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 1988; 16(4): pp5-21.
- [20] d'Iribarne, Ph. *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Paris, Eds. Seuil, 1989.
- [21] D'Iribarne, Ph. *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*. Paris, Odile Jacob, 2003.
- [22] Kumar, A., Kumar Mangla, S., Luthra, S., Ishizaka, A. Evaluating the human resource related soft dimensions in green supply chain

- management implementation. *Production Planning & Control*. 2019; Taylor & Francis, 30 (9), pp. 699-715.
- [23] Laskowska-Rutkowska, A. The impact of national and organizational culture on the cooperation of firms-a supply chain perspective. *Journal of Intercultural Management*. 2009; Vol 1, no. 2, November, pp. 5-16.
- [24] Lee, H. L. Creating value through supply chain integration. *Supply Chain Management Review*. 2000; 4(4), pp. 30–36.
- [25] McAllister, D.J., 1995, Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, in *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- [26] Meier, O. *Management interculturel: Stratégie, organisation, performance*. Paris, Eds. Dunod, 2004.
- [27] Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983; Vol. 29, no. 3, pp. 363-377.
- [28] Pagell, M., Katz, J.P., Sheu, C. The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations & Production Management*. 2005; 25 (4), pp. 371-394.
- [29] Porter, M. Supply Chain Integration: Does the Organizational Culture Matter? *Operations and SCM*. 2019; Vol. 12, no.1, pp. 49-59.
- [30] Prasad, S., Babbar, S. International operations Management research. *Journal of Operations Management*. 2000; 18(2), pp. 209-247.
- [31] Seca, J-M. *Les représentations sociales*. Paris, Armand Colin, 2005.
- [32] Sung, H., Kim, S. The effect of organizational culture on supply chain management in uncertain environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*. 2019; 31(4), pp 1003-1026.
- [33] Tapscott D., Williams A.D. *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*. New York, Portfolio Hardcover, 2010.
- [34] ***PRISMA : Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses, <http://www.prisma-statement.org>, consulté le 5.08.2021.

Notes

- [1] Nous avons considéré que, avant 2000, l'intégration de la chaîne logistique n'était pas une préoccupation centrale pour les managers de la chaîne logistique.
- [2] Le projet GLOBE reprend, en grandes lignes, l'étude de Hofstede (réalisée il y a plus de 40 ans), en l'adaptant à un contexte plus récent.

- [3] Contrairement aux études qui soutiennent que le Maroc, comme la plupart des pays de l'espace arabo-musulman, a une culture masculine, la recherche de Balambo a mis en évidence la prévalence des valeurs dites féminines, dans ce pays.