

## **Impact de l'intégration relationnelle inter-organisationnelle sur la performance logistique des chaînes logistiques d'exportation : Cas des CLE des primeurs de la région Sous-Massa**

### **Impact of inter-organizational relational integration on the logistical performance of export supply chains: The case of the CLE des primeurs of the Sous-Massa region**

**ROCHDI Hanane**

Enseignante chercheure

Faculté Polydisciplinaire de Taroudant

Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Economiques (LERASE)

Maroc

**rochdihan17@gmail.com**

**EL ATASSI Mohamed**

Étudiant chercheur

Faculté Polydisciplinaire de Taroudant

Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Economiques (LERASE)

Maroc

**mohamed.elatassi@edu.uiz.ac.ma**

**Date de soumission :** 12/04/2021

**Date d'acceptation :** 20/06/2021

**Pour citer cet article :**

ROCHDI. H & EL ATASSI. M (2021) «Impact de l'intégration relationnelle inter-organisationnelle sur la performance logistique des chaînes logistiques d'exportation : cas des CLE des primeurs de la région Sous-Massa», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 1321 - 1348

## Résumé

L'intégration relationnelle inter-organisationnelle des fournisseurs et clients directs de la chaîne logistique (CL) a été largement considérée par la littérature comme levier principal de sa performance logistique. Cette intégration repose sur trois principales dimensions clés ; le partage d'information, le partage et la coordination des ressources et la collaboration et le développement des liens inter-organisationnels avec les acteurs de la chaîne logistique. Les chaînes logistiques d'exportation des primeurs (CLE) de la région Souss Massa (RSM) ; première région exportatrice des primeurs au niveau national ; sont confrontées aux exigences réglementaires ainsi qu'aux exigences accrues des clients européens. Ces CLE s'intègrent avec les clients et les fournisseurs directs pour évoluer vers des organisations transverses permettant d'être plus performantes sur le marché européen.

L'objectif de cet article est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon de 12 groupes exportateurs de la région Souss-Massa, à identifier l'impact de l'intégration relationnelle sur la performance des chaînes logistiques d'exportation des primeurs tout en essayant de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact de l'intégration relationnelle des Supply Chains sur la performance des chaînes logistiques des groupes exportateurs des primeurs dans la région Souss Massa?

**Mots clés :** Intégration relationnelle ; chaîne logistique d'exportation ; performance logistique; primeurs ; Souss Massa.

## Abstract

The inter-organizational relational integration of suppliers and direct customers of the supply chain (SC) has been widely considered in the literature as a key lever of its logistics performance. This integration is based on three key dimensions; information sharing, resource sharing and coordination, and collaboration and development of inter-organizational links with supply chain actors. The export supply chains of early vegetables (SCE) of the Souss Massa region (RSM), the first exporting region of early vegetables at the national level, are confronted with regulatory requirements as well as the increased demands of European customers. These SCE are integrating with customers and direct suppliers to evolve towards transversal organizations allowing them to be more efficient on the European market.

The objective of this article is to achieve, through an empirical study conducted with a sample of 12 exporting groups in the Souss-Massa region, to identify the impact of relational integration on the performance of export supply chains of early vegetables while trying to



answer the following question: What is the impact of relational integration of supply chains on the performance of the logistics chains of groups exporting early vegetables in the Souss Massa region?

**Keywords:** Relational integration; export supply chain; logistics performance; early vegetables; Souss Massa

## Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par un profond bouleversement de l'environnement des entreprises. Les clients sont devenus de plus en plus exigeants en termes de qualité, coûts, et délais. Dans ce sens les entreprises ont réalisé qu'il n'était plus suffisant d'améliorer l'efficacité uniquement à l'intérieur de l'entreprise, mais qu'il était nécessaire de rechercher des sources de compétitivité à l'échelle du supply chain toute entière (Brulhart & Moncef, 2009). Ainsi la compétition ne se fait plus au niveau de la supply chain, comme le soutenait Porter dans son concept de rivalité élargie, mais plutôt entre supply chains, ouvrant ainsi la voie à une intégration entre acteurs des chaînes logistiques (Balambo & Livolsi, 2010).

D'après la littérature on peut distinguer deux typologies d'intégration, à savoir l'intégration fonctionnelle et l'intégration relationnelle. L'intégration fonctionnelle est basée sur des éléments impersonnels, objectifs qui permettent d'intégrer une Supply Chain. Tandis que l'intégration relationnelle, celle qui nous intéresse dans le présent article, est fondée sur « le degré auquel une entreprise peut s'associer avec ses principaux membres de la Supply Chain, pour structurer leurs pratiques, procédures et comportements inter-organisationnels en processus collaboratifs, synchronisés et gérables pour une meilleure performance globale de la chaîne » (Stank et al., 2001).

Le présent article s'intéresse à étudier l'intégration relationnelle inter-organisationnelle limitée aux partenaires directs notamment les clients ainsi que les fournisseurs directs du premier rang, qui correspond à l'approche défendue par (Christopher, 1997), qualifiée d'external chain par (Håkansson & Persson 2004), ou chaîne logistique dyadique par (Mentzer et al., 2001).

L'intégration logistique inter-organisationnelle peut représenter un remède pour l'amélioration de la performance logistique, à travers trois principales dimensions clés ; le partage d'information concernant les processus clés, le partage et la coordination des ressources logistiques et la collaboration et le développement des liens inter-organisationnels avec les acteurs de la chaîne logistique. (Stank et al., 2001 ; Zhao et al., 2004 ; Baofeng et al., 2004).

L'étude de (Alfalla-Luque et al., 2013) révèle que l'intégration des systèmes d'information, la coordination et le partage des ressources et la collaboration et le partage des liens organisationnels sont trois dimensions majeures pour l'intégration de la chaîne logistique. Selon (Lee, 2000), l'intégration de l'information se réfère au partage d'informations en interne et entre les membres du supply chain, y compris l'état des stocks, les plans de promotion, les prévisions de ventes et les calendriers de production. L'échange régulier des informations de

manière formelle ou informelle permet aux partenaires de mieux comprendre les besoins du client et de s'adapter rapidement au marché (Haddouch et al., 2020).

La coordination et le partage des ressources fait référence au réalignement des décisions et les ressources intra- et inter-organisationnelles.

La collaboration entre partenaires de la chaîne logistique, vise à partager la responsabilité de la planification, de l'exécution ou de l'évaluation d'un ensemble d'activités (Min et al., 2005), et lorsque cette gestion nécessite un échange d'information (Talkhokhet et al., 2021).

De ce fait les entreprises qui intègrent ces trois principales dimensions peuvent garantir une meilleure performance logistique (Stank et al., 2001; Zhao et al., 2004; Baofeng et al., 2004) en faisant « mieux que les autres, plus vite, moins cher, plus écologique », garantissant ainsi la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement de la chaîne logistique (Ouariti & Zeroual, 2017).

Récemment, (Ataseven & Nair, 2017) ont identifié l'intégration comme un moteur de performance et ont montré que les entreprises avec un niveau plus élevé de collaboration sont plus performantes que celles dont le niveau de collaboration est plus faible.

Cela nous a amené à concevoir notre modèle conceptuel et à formuler quatre principales hypothèses reflétant ce caractère contingent de la stratégie d'intégration inter-organisationnelle et de la performance logistique, afin d'explorer le champ d'interactivité des deux concepts :

**Hypothèse N°1** : La mise en œuvre d'une stratégie d'intégration relationnelle avec les acteurs de la supply Chain aurait un impact positif sur la performance logistique de la CL.

**Hypothèse N°2** : l'échange et le partage des systèmes d'information avec les clients et les fournisseurs impacteraient positivement la performance logistique de la chaîne logistique.

**Hypothèse N°3** : la performance logistique serait améliorée si l'entreprise et ses clients ainsi que ses fournisseurs développeraient une stratégie de partage et de coordination des ressources.

**Hypothèse N°4** : la collaboration et le développement des liens inter-organisationnels avec les clients et les fournisseurs aurait un impact positif sur la performance logistique des chaînes logistiques.

Le présent article vise à vérifier les hypothèses précitées de notre modèle conceptuel dans le contexte d'exportation des primeurs de la région Souss Massa, par le biais d'une étude empirique menée auprès de 12 groupes exportateurs en fixant pour objectif de répondre à la problématique suivante : « Quel est l'impact de l'intégration relationnelle des Supply Chains

sur la performance logistique des chaînes logistiques des groupes exportateurs des primeurs dans la région Souss Massa? ».

La filière d'exportation des primeurs de la région Souss Massa (SM) est retenue en tant que contexte et terrain d'investigation dans la mesure où ce secteur représente un secteur stratégique, car il joue plusieurs rôles à la fois, économique, social et environnemental. C'est ce dont témoigne, plus particulièrement, son poids dans le PIB et son statut de pourvoyeur d'emplois pour une frange importante de la population (près de 38% de la population active occupée) (Louali, 2019). Sans omettre que la zone du Souss Massa contribue à une part importante dans l'apport de devises à travers des exportations des primeurs qui représentent 85 % des primeurs marocaines exportées.

En dépit du progrès réalisés au niveau de la production du conditionnement et de la commercialisation des primeurs, le secteur doit répondre aux enjeux actuels tels que la flexibilité la réactivité et la traçabilité (Lechheb, 2020), sans pour autant omettre que les sociétés faisant partie de ce secteur doivent développer des relations de collaboration et de partage avec leurs partenaires (Hamri et al., 2017).

En effet, l'évolution rapide et fréquente de la demande des clients étrangers rend leur satisfaction plus difficile et génère entre autres des flux de matière et d'information dans les groupes exportateurs, mais aussi des flux en interaction avec leurs partenaires de plus en plus complexes (Burgess et al., 2006 ; Arshinder et al., 2011 cité par (Hamri et al., 2017)).

Afin de répondre à notre problématique, une approche d'enquête quantitative est utilisée pour collecter les données auprès de la population cible de l'étude qui comprend 12 groupes exportateurs des primeurs dans la région Souss Massa. Un questionnaire a été administré pour cibler les responsables au sein de ces structures afin de collecter les données qui seront analysées par le biais de la technique statistique descriptive non paramétrique. On utilisera la corrélation de Kendall et le test de Kruskal Wallis pour déterminer la nature et le degré de la relation qui lie les variables indépendantes à la variable dépendante de notre modèle tout en mesurant la direction et la force de cette relation.

Le présent article est structuré en quatre principales parties. La première partie a pour finalité de répertorier les deux principaux concepts théoriques mobilisés notamment l'intégration relationnelle et la performance logistique proposés par la littérature, ce qui nous conduit à formaliser notre cadre conceptuel dans une seconde partie. La troisième partie sera consacrée à

la présentation de la méthodologie mobilisée. la quatrième partie sera réservée à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus.

## 1. Revue de littérature

De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter le terme de « supply chain » ou « chaîne logistique », mais toutes n'abordent pas cette notion sous le même angle d'approche (Consortium Copilotes, 2004). Certaines adoptent un point de vue « produit » ou « entreprise » ou « processus ». D'autres auteurs insistent davantage sur la finalité d'une chaîne logistique et introduisent la notion de **performance** ; cette performance étant principalement caractérisée par la satisfaction du client final (Lee et Billington, 1993 ; Tayur et al., 1999 ; Mentzer et al., 2001 ; Génin, 2003 ; Stadtler & Kilger, 2000) .

### 1.1. Chaîne logistique vers une performance logistique

Une chaîne logistique est définie comme un réseau global d'organisations qui coopèrent pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matière et d'informations entre les fournisseurs et les clients. (Fenies & Gourgand, 2004) complètent cette vision de la chaîne logistique en distinguant la performance collective (optimisation globale du fonctionnement de la supply chain) et la performance individuelle (maximisation du profit d'une entité).

La performance logistique est un concept multiforme, elle est souvent appréhendée à travers différentes facettes. (Mentzer & Konrad, 1991) et (Coli, 2005) proposent un seul critère lié au degré d'atteinte des objectifs logistiques. (Langley & Holcomb, 1992) suggèrent deux dimensions : l'efficacité et l'efficience logistique. Alors que, (Fugate et al., 2010) retiennent trois dimensions : l'efficacité, l'efficience et la différenciation logistique. Ainsi, la performance logistique est un concept multiforme, qui dépend du contexte et des objectifs de recherche.

D'autres auteurs (Filbeck et al., 2005; Flint et al., 2005; Gruat La Forme-Chretien, 2007) ont fournis d'autres définitions permettant ainsi de lister autres dimensions de la performance logistique telles que la réactivité, la flexibilité, l'agilité, l'efficacité, l'efficience, la fiabilité et l'intelligence. L'ensemble de ces éléments peuvent être résumées à faire « mieux que les autres, plus vite, moins cher, plus écologique », en mettant l'accent sur quatre leviers clés, soient la fiabilité, l'efficience, la réactivité et le respect de l'environnement (Ouariti & Zeroual, 2017).

Ces quatre principaux paramètres seront retenus pour évaluer la performance logistique de la chaîne logistique d'exportation des primeurs objet de notre recherche.

## **1.2 Intégration relationnelle inter-organisationnelle (RIO) de la CL : étendue et dimensions**

La lecture synthétique d'une revue de littérature (Stevens,1989 ; Paché,1992 ; Mentzer et al., 2001 ;Stank et al., 2001 ; Baofeng, 2004 ; Fabbes-Costes,2008, Flynn, 2010 , Belin-Munier, 2010) permet d'appréhender le concept de l'intégration des supply chains comme la manière dont une entreprise peut collaborer de façon stratégique avec ses partenaires et gérer les processus de collaboration intra- et inter-organisation pour manager efficacement les flux des produits, des services, d'information ainsi que financiers avec l'objectif d'apporter un supplément de valeur au client. La plupart des travaux insistent sur l'intégration des processus et donc des activités.

Nous adoptons la classification des couches d'intégration tel qu'elle a été décrite par (Fabbe-Costes,2010), dans laquelle l'auteur a fait la distinction, au sein de la Supply Chain Integration, entre l'intégration opérationnelle basée sur l'intégration des processus., l'intégration informationnelle basées sur le partage des systèmes et des technologies et l'intégration relationnelle (Rochdi, 2013) qui repose sur les principes de la coordination, la collaboration et la coopération entre les équipes et ce en s'appuyant sur une communication efficace, un partage des valeurs, une proximité relationnelle voire même une congruence culturelle(Samuel & Spalanzani, 2009).

(Fabbe-Costes, 2010) détermine quatre territoires différents que couvre l'intégration de la chaîne logistique ; l'intégration intra-organisationnelle, inter-organisationnelle limitée aux partenaires directs, inter-organisationnelle étendue à l'ensemble des partenaires d'une chaîne, multi-chaînes aussi appelé « réseau », et sociétale (ou citoyenne) qui prend en compte une perspective de développement durable (sociale et environnementale).

Le présent article se consacre à l'étude de la chaîne logistique relationnelle inter-organisationnelle dyadique entre fournisseurs et clients de la CL d'exportation des primeurs.

L'intégration relationnelle inter-organisationnelle se définit comme le degré d'intégration des fournisseurs et des clients directs (Zhao et al., 2015). Elle désigne le degré auquel une entreprise peut collaborer avec ses principaux fournisseurs et clients, pour structurer ses stratégies, pratiques, procédures et comportements inter-organisationnels, en processus collaboratifs et synchronisés afin de satisfaire les attentes des clients. (Yu et al., 2013).

L'intégration des fournisseurs représente une situation où les fournisseurs sont impliqués dans les processus décisionnels clés de l'entreprise avec des informations concernant les prévisions

de la demande, la production et les niveaux de stock étant partagés entre eux. Elle implique que les entreprises cibles travaillent en partenariat avec leurs principaux fournisseurs afin de maximiser les avantages de la relation comme l'amélioration des délais, l'innovation et la qualité (Thun, 2010). Le processus d'intégration client-fournisseur doit être une approche qui vise à consolider les relations entre les deux parties pour leur bénéfice collectif (Furlan et al., 2006). Par ailleurs, l'intégration des clients fait référence aux pratiques organisationnelles de l'identification, l'interprétation et l'utilisation des besoins des clients afin de produire un produit défini par le client et d'augmenter la satisfaction des clients (Zhao et al. 2011 ; Koufteros et al. 2010 ; Lau et al. 2010 ; Devaraj et al. 2007 ; Swink et al. 2007 ; Droge et al. 2004). Intégrer avec les clients consiste principalement à partager un ensemble d'informations entre un client et une entreprise.

L'intégration relationnelle peut inclure plusieurs dimensions. (Lee, 2000) a décrit trois dimensions du SCI : l'intégration de l'information, la coordination et le partage des ressources et la collaboration et le partage des liens de organisationnels. (Bagchi et al., 2005) ont classé les SCI en cinq dimensions interdépendantes.

Tandis que les dimensions qui nous intéressent dans le présent travail se réfèrent aux travaux d'Alfalla-Luque (2013) qui identifie trois dimensions majeures pour l'intégration de la chaîne logistique (RIO), notamment le partage des systèmes d'information, la coordination et le partage des ressources et la collaboration et le partage de liens organisationnels. Selon (Lee, 2000), l'intégration de l'information se réfère au partage d'informations en interne et entre les membres du supply chain, y compris l'état des stocks, les plans de promotion, les prévisions de ventes et les calendriers de production. Les membres ont également collaboré à l'établissement de prévisions conjointes de la demande et à la reconstitution des stocks. La coordination et le partage des ressources fait référence au réaligement des décisions et les ressources intra- et inter-organisationnelles.

Enfin, la collaboration et le partage de liens organisationnels implique des interactions stables et des relations transparentes entre les membres du supply chain, ce qui implique, entre autres, des visions et des objectifs communs, réaligement des incitations, partage des compétences, d'idées et de culture institutionnelle.

## **2. Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche**

Il semble exister une hypothèse générale autour de l'intégration des chaînes logistiques : plus la chaîne logistique serait intégrée, meilleure serait sa performance. Malgré tout, plusieurs

chercheurs dénoncent l'absence de preuves empiriques convaincantes soutenant cette hypothèse, notamment lorsque la portée de l'intégration va au-delà de relations dyadiques dans la chaîne logistique (Claye-Puaux et al., 2014).

La littérature a révélé différents résultats de SCI (supply chain integration), dont le délai, la flexibilité, la qualité, la réduction des coûts (Khanuja & Jain, 2019). (Cao & Zhang, 2011) ont souligné que la théorie des coûts de transaction peut expliquer comment les activités d'intégration réduisent les coûts de transaction en conduisant à de meilleures performances.

Si la plupart des travaux disponibles permettent de conclure en faveur d'une relation positive, ils ne convergent pas sur le type de performance qui peut être améliorée. Il est à noter que les auteurs utilisent des performances très variées (ce qui rend difficile la comparaison entre les études) et que la plupart des travaux mesurent la performance au niveau d'une firme, plutôt qu'au niveau d'une chaîne. La plupart, prouvent une relation avec la performance logistique stricto sensu. Certains établissent une relation avec la performance commerciale, financière ou stratégique, voire durable pour les travaux récents. Certaines études soulignent une amélioration en cascade : intégration de la chaîne => performance opérationnelle (logistique et/ou commerciale) => performance financière (Fabbe-Costes, 2010).

### **2.1. L'intégration relationnelle et la performance de la CL**

Une relation forte entre l'entreprise et ces fournisseurs et clients favorise le partage mutuel d'informations relatives aux processus, aux capacités et aux produits, en aidant à la formulation de stratégies de production, fabrication et de livraison des produits dans les délais requis (Shashi et al., 2019). Récemment, (Ataseven & Nair, 2017) ont identifié l'intégration comme un moteur de performance et ont montré que les entreprises avec un niveau plus élevé de collaboration sont plus performantes que celles dont le niveau de collaboration est plus faible.

D'une part, la bonne compréhension des activités du fabricant permet aux fournisseurs d'atteindre un niveau élevé de service client, ce qui aide les fabricants à améliorer leur service client. Plusieurs travaux de recherche ont constaté que l'intégration des fournisseurs est liée aux performances de développement des produits (Koufteros et al., 2007; Petersen et al., 2005) et aux performances de communication des fournisseurs (Cousins & Menguc, 2006).

D'autre part, l'intégration des clients dans la supply chain donne aux entreprises la possibilité d'avoir une vue d'ensemble des exigences et de leurs besoins spécifiques en leur donnant l'avantage de mieux les servir, l'intégration des clients dans une chaîne logistique est centrée sur l'obtention d'informations auprès des clients, telles que leurs habitudes d'achat, leurs

préférences en matière de produits et de leur capacité à acheter des produits qui seraient ensuite utilisés pour prendre de meilleures décisions pendant le processus de fabrication ou de vente aux clients (Lotfi et al., 2013). Lorsque les entreprises collaborent avec leurs clients, elles sont en mesure de répondre de manière rapide et efficace à leurs clients en améliorant l'exécution de leurs commandes ainsi qu'en améliorant la visibilité.

Les travaux de recherches citées ci-dessus conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

**H1 :L'intégration relationnelle avec les fournisseurs et clients de la supply Chain aurait un impact positif sur la performance logistique des chaines logistique**

## **2.2. Le partage des systèmes d'information et la performance logistique des CL**

Le partage d'informations est considéré comme l'un des cinq blocs constructifs qui caractérisent une relation solide de la chaîne logistique (BJ Lalonde, 1998). Des travaux antérieurs constatent l'existence d'une relation positive entre le niveau d'intégration informationnelle de la chaîne logistique et la performance (Duong & Paché, 2015).

(Hsu et al., 2008) ont utilisé des données provenant des États-Unis, d'Europe et de Nouvelle-Zélande pour confirmer l'existence d'une relations positives entre la capacité de partage d'information, les relations acheteur-fournisseur et la performance (Haddouch et al., 2020).

(Strader et al., 1999) démontrent que le partage de l'information sur l'offre et la demande dans la chaîne logistique permet de réduire les coûts d'entreposage et de raccourcir les temps de cycle de la commande (Duong & Paché, 2015).

Il est également observé dans le cadre d'une enquête menée auprès de 76 entreprises de détail en Nouvelle-Zélande, (Simatupang & Sridharan, 2005) que le partage de de l'information affectait significativement la satisfaction (délai de livraison, précision, taux de remplissage) et les performances de l'inventaire (Haddouch et al., 2020). Selon (Zhao et al., 2002) le partage de l'information influence directement la performance de la chaîne logistique en termes de coût et de niveau de service.

Il convient de noter que, bien que le partage de l'information soit crucial, son impact sur la performance de la chaîne logistique demeure relatif, et dépend de plusieurs critères tels que la nature et contenu de l'information, comment elle est partagée, et avec qui (Holmberg, 2000 cité par Duong & Paché, 2015).

Les recherches de (Paixão & Marlow, 2003) et de (Panayides & Song, 2008) appuient ce constat en suggérant que le développement des systèmes d'information peut avoir un impact important

sur le degré d'intégration (Duong & Paché, 2015). Sur la base des travaux avancés, nous supposant l'existence d'une relation positive entre l'intégration informationnelle et la performance logistique de la chaîne logistique. Nous formulons par conséquent l'hypothèse de recherche suivante :

**H2 : Le partage des systèmes d'information avec les clients et les fournisseurs serait lié positivement à la performance logistique des chaînes logistiques**

### **2.3. Le partage et coordination des ressources et la performance logistique**

(Alfalla-Luque et al., 2013) résumant quelques aspects liés au partage et à la coordination des ressources dans le contexte de la chaîne logistique. Il s'agit concrètement du partage des décisions, de la coopération pour réaliser des actions communes, d'un réalignement pour planifier le volume de travail d'une façon équilibrée entre membres de la chaîne logistique, et des accords sur les fréquences de livraison pour atteindre un objectif d'optimisation de l'approvisionnement et de la distribution des matières et marchandises.

En effet, organiser et piloter une chaîne logistique exige la mobilisation de multiples ressources, en termes de systèmes d'information, en termes de personnel et/ou en termes d'équipements et d'infrastructures.

La théorie des ressources de (Barney, 1991) suggère que l'entreprise développe des actifs et des ressources organisationnelles pour améliorer sa performance. De nombreuses recherches soulignent le rôle central que revêt la coordination dans l'amélioration de ladite performance.

Cette coordination découle d'un partage négocié des ressources logistiques entre l'entreprise et ses partenaires, qui se décline sous diverses formes : technologique, physique, relationnelle et organisationnelle. Par exemple, le partage des ressources technologiques permet aux acteurs de la chaîne logistique de soutenir le déploiement rapide des moyens logistiques sur un marché nouveau, de réduire les coûts et d'améliorer le service rendu au client (Duong & Paché, 2014).

Sur la base des travaux de recherche mobilisés, nous estimons en conclusion qu'existe une relation positive entre le partage et la coordination des ressources, d'un côté et la performance logistique de l'autre, Nous formulons par conséquent l'hypothèse de recherche suivante :

**H3 : La performance logistique serait améliorée si l'entreprise et ces clients et fournisseurs développeraient une stratégie de partage et coordination des ressources**

#### **2.4. La collaboration et le développement des liens inter-organisationnels et la performance des CL**

La collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement est définie comme les processus inter-organisationnels entre les membres de la chaîne d'approvisionnement, y compris les activités qui sont fondées sur des objectifs mutuels, une confiance mutuelle, un risque partagé et une récompense partagée (Ho et al., 2019).

Plusieurs travaux montrent notamment que les relations collaboratives contribuent à l'amélioration de la coordination des activités au sein des chaînes logistiques et permettent l'atteinte d'une meilleure performance (Ouariti & Zeroual, 2017). On trouve dans la littérature, des enquêtes, expérimentations ou simulations qui ont été réalisées dans le but d'identifier (qualitativement ou quantitativement) les gains engendrés par les différents échanges. Les pratiques de collaboration visent à maximiser les avantages mutuels et les bénéfices pour les membres de la SC concernés grâce à une planification et une offre bien coordonnées. Les entreprises peuvent collaborer pour avoir accès à des combinaisons de ressources ou à des capacités qui leur permettent d'atteindre des performances plus élevées que lorsqu'ils travaillent de manière isolée (Pradabwong et al., 2017).

La collaboration avec les fournisseurs en amont est possible à travers ; le partage d'informations et la communication au sein de la chaîne logistique, la création et le maintien des contacts réguliers au niveau supérieur, la standardisation des procédures opérationnelles, le partage des systèmes d'information compatibles avec une liaison en temps réel des partenaires du réseau, la collaboration et le partage des décisions avec les partenaires du réseau, la gestion des risques de manière intégrée, et le partage des compétences des idées et de personnels qualifiés (Alfalla-Luque et al., 2013).

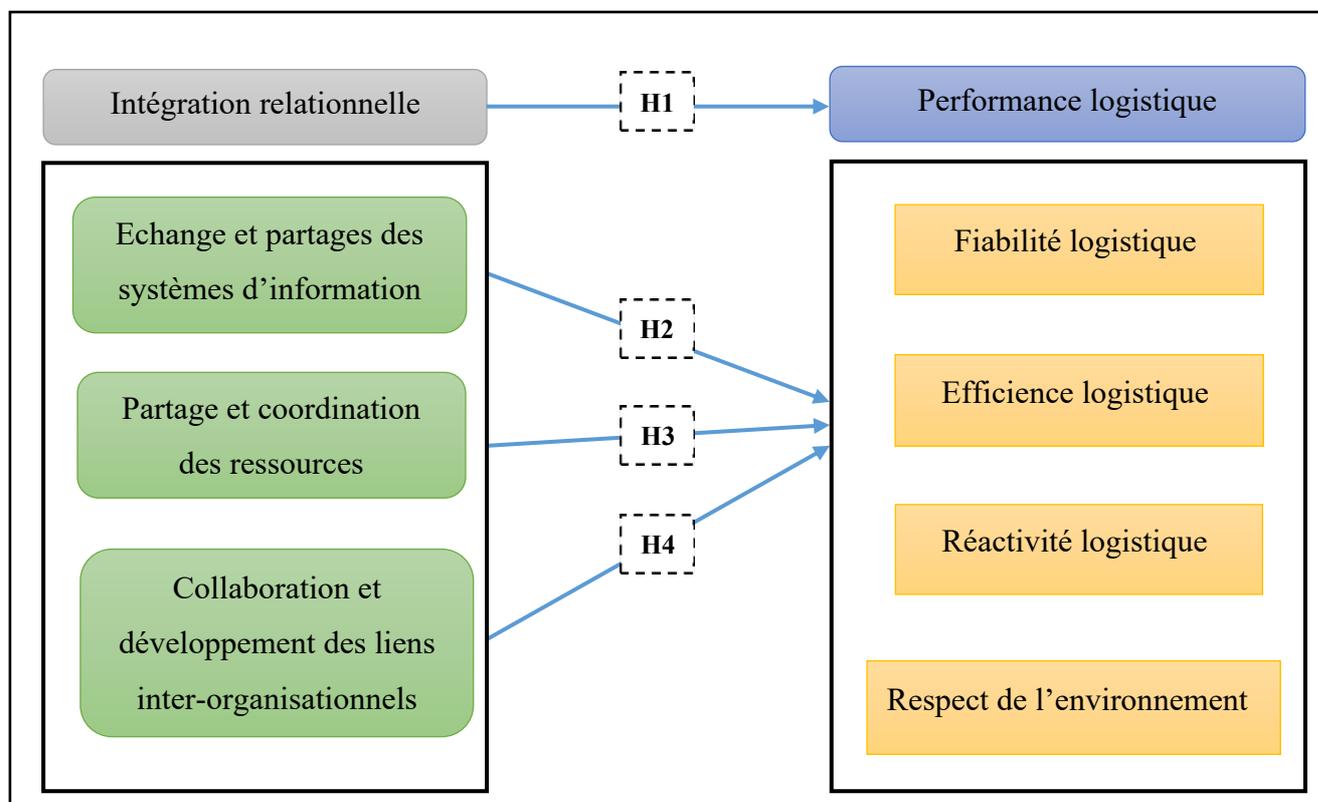
La collaboration avec les clients pourrait être obtenue par la conception conjointe des produits/services ou par l'exploitation des installations communes avec les clients pour une meilleure réponse aux exigences des clients de la CL (Alfalla-Luque et al., 2013).

D'après les recherches intérieures citées ci-dessus, nous formulons par conséquent l'hypothèse suivante :

**H4 : la collaboration et le développement des liens inter-organisationnels entre les clients et les fournisseurs auraient un impact positif sur la performance logistique des chaînes logistiques**

Ainsi le modèle conceptuel objet de notre travail de recherche se présente comme suit :

**Figure N°1 : Le modèle conceptuel**



Source : Auteurs

### 3. Méthodologie de recherche

Cette partie traite le contexte d'étude, le choix et la description de notre échantillon ainsi que la méthode de collecte de données d'étude.

#### 3.1 Contexte d'étude

Les principaux acteurs de la chaîne d'exportation inter-organisationnelle des primeurs sont respectivement (Rochdi, 2013) :

- Les stations de conditionnement : fournisseurs des primeurs qui assurent les opérations de tri et de conditionnement des primeurs achetés auprès des producteurs locaux ;
- Les groupes exportateurs dont la mission consiste à acheminer les produits depuis les stations de conditionnement vers les plates-formes d'éclatement des produits agricoles à l'UE ;
- les distributeurs : clients institutionnels des groupes exportateurs dont la mission consiste à rechercher des intermédiaires pour l'entreposage, la vente des produits à destination ainsi qu'à la facturation et recouvrement des prestations des différents intervenants.

Lors de notre étude les groupes exportateurs ont été identifiés comme principal acteur responsable de l'exportation des primeurs qui pourrait avoir un effet sur la promotion des exportations des primeurs.

Pour cette raison, notre objectif est de justifier l'influence positive de l'intégration relationnelle entre les groupes exportateurs, les stations de conditionnement et les distributeurs de la chaîne logistique d'exportation des primeurs de la région Souss Massa sur la performance logistique globale de la chaîne.

Le choix de la région Souss Massa n'est pas fortuit. En effet, la région SM assure plus de 84% de la production et 65% des exportations de fruits et légumes au niveau national (Ministère de l'Intérieur & Direction Générale des Collectivités Locales, 2015).

Elle occupe la première place au niveau national dans la production d'agrumes jusqu'à 36%, dont plus de 50% sont destinés à l'exportation, tandis que sa part de la production des primeurs est également en tête de la production nationale et sa part des exportations nationales est supérieure à 53%.

Compte tenu de ce qui précède, la filière des agrumes et celle des primeurs forment l'épine dorsale de la production agricole dans la région de Souss Massa. Dans ce travail on se focalise sur la filière primeurs car l'illustration la plus significative de la logistique industrielle au Maroc est le secteur agroalimentaire et plus particulièrement le secteur des primeurs qui est un des secteurs les plus exportateurs, et pour qui, l'alignement sur les conditions de marchés internationaux, en termes de qualité de services et de délais, est une question de survie.

### **3.2 Choix d'échantillon**

Les groupes exportateurs des primeurs recensés au niveau national sont au nombre de 25 groupes dont 20 sont affiliés à l'association marocaine des producteurs et exportateurs des fruits et légumes (AFEPEL). Cette association a été créée en 1994 par les producteurs des fruits et légumes des principales zones du Maroc et a pour mission de défendre leur intérêt auprès des différents partenaires : administrations, banques et tout organisme national ou international. Elle œuvre également à l'élaboration d'une meilleure stratégie pour l'amélioration et la promotion de la production, conditionnement, la logistique, et la commercialisation des produits agricoles au niveau national et international.

En ce qui concerne l'échantillon étudié, pour des raisons de fiabilité et de validité de la recherche, nous avons choisi de limiter notre étude aux groupes exportateurs de la région SM

affiliés à l'association marocaine des producteurs et exportateurs des fruits et légumes (AFEPEL).

Le questionnaire a été administré auprès des vingt groupes. Cinq groupes exportateurs ont refusé de remplir le questionnaire pour des raisons de confidentialité. Trois autres questionnaires ont été incomplets. De fait, nous avons retenu 12 questionnaires valides permettant ainsi d'avoir un taux de réponse satisfaisant qui est de l'ordre de 65%.

### 3.3 Collecte de données

Dans le présent article, Nous cherchons à comprendre l'impact de l'intégration relationnelle avec ses trois principales variables (échange et partage d'information, partage et coordination des ressources et collaboration et développement des liens inter organisationnels) sur la performance logistique avec ses quatre principaux déterminants (fiabilité, flexibilité, réactivité et respect de l'environnement).

Nous avons défini des mesures adéquates des différentes variables notamment les variables explicatives ou indépendantes (L'échange et le partage d'informations, Partage et coordination des ressources, Collaboration et développement des liens inter-organisationnelles) et la variable à expliquer ou dépendante (la performance logistique). Ainsi, pour ces variables, nous avons repris les échelles de mesure fournies par la littérature après une procédure de purification des échelles.

Dans cette perspective, nous avons retenu 67 questions répartis entre 5 axes principaux déclinés en 12 items servant à évaluer chaque variable séparément. Nous avons choisi les échelles de mesure de Likert à cinq niveaux qui sont typiquement associées aux questions fermées.

### 4. Résultats

Dans l'objectif de s'assurer de la fiabilité et de la cohérence interne des échelles de mesure retenues nous avons opté pour la méthode Alpha de Cronbach. Les travaux de Peterson (1995) ont montré que le coefficient ( $\alpha$ ) devrait être supérieur au seuil de 0,7 communément admis pour s'assurer d'une meilleure stabilité du questionnaire.

Le résultat d'application du coefficient est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°1 : Test d'Alpha Cronbach**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,777	48

**Source :** Résultats du programme SPSS

Nous constatons à travers le tableau que le coefficient Alpha pour les 48 items retenus est égal 0.777 cela signifie que le questionnaire est caractérisé par une stabilité selon le coefficient Alpha Cronbach. Pour tester les hypothèses de notre étude nous avons adopté la concordance statistique non paramétrique de corrélation par le taux de Kendall afin d'étudier la force ainsi que la direction de la relation entre les variables.

En outre, l'effet relatif de chaque dimension d'intégration relationnelle (échange et partage d'information, Partage et coordination des ressources et la collaboration et développement des liens inter-organisationnels) sur la performance logistique des groupes exportateurs des primeurs a également été testé en utilisant le test de Kruskal Wallis. Ce choix est motivé par le fait que les données de notre étude sont ordinales et par la taille faible de l'échantillon étudié.

#### 4.1 L'impact du partage des systèmes d'information sur la performance de la CL

**Tableau N°2 :** Corrélation de taux de Kendall entre l'Echange et partage d'informations et la performance logistique

			Performance logistique	Echange et partage d'informations
Performance logistique	Coefficient de corrélation		1.000	0,857 **
	Sig. (bilatéral)		.	0.000
	N		12	12
Echange et partage d'informations	Coefficient de corrélation		0,857 **	1.000
	Sig. (1-tailed)		0.000	.
	N		12	12
**. La corrélation est significative au niveau 0, 01 (bilatéral).				

**Source :** Résultats du programme SPSS

Les résultats observées à partir du tableau ci-dessus, soutiennent l'hypothèse H2 « il existe une relation positive entre l'échange et partage d'informations et la performance logistique » Ceci est dû au fait que la valeur de signification statistique est égale à (0.000) et elle est inférieure à 1%. ( $p < 0,01$ ). Le coefficient de corrélation calculé (0,857) indique l'existence d'une relation forte et positive entre l'échange et partage d'informations et la performance logistique. En général, sur la base des valeurs des coefficients obtenues dans la corrélation de Kendall il est possible de comparer la relation entre les variables.

Par conséquent, on conclut que le partage des systèmes d'information entre les clients et les fournisseurs contribue à l'amélioration de la performance logistique, ce qui confirme les résultats de recherches antérieurs traitant la même problématique, par exemple ceux de (Zhao et al., 2002; Jayaram & Tan, 2010 ; Panayides & Song, 2008 ; Duong & Paché, 2015). Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification 1%. On doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Les réponses collectées auprès des groupes exportateurs de notre échantillon montrent qu'il existe une dépendance significative entre la variable performance logistique et les items de la variable échange et le partage des systèmes d'information. De ce fait, il nous apparaît que l'hypothèse N°2 a été **VALIDEE**.

#### 4.2 L'effet du partage et coordination des ressources sur la performance logistique

**Tableau N°3** : Corrélations de taux de Kendall entre Partage et coordination des ressources et la performance logistique

			Performance logistique	Partage et coordination des ressources
Performance logistique	Coefficient de corrélation		1.000	0,516 *
	Sig. (bilatéral)		.	0.025
	N		12	12
Partage et coordination des ressources	Coefficient de corrélation		0,516 *	1.000
	Sig. (1-tailed)		0.025	.
	N		12	12
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				

**Source** : Résultats du programme SPSS

Comme le montre le tableau ci-dessus, il existe une relation significative entre la variable indépendante (Partage et coordination des ressources) et la variable dépendante de la performance logistique. Cela s'explique par le fait que la valeur de signification statistique 0.025 est inférieure à 5% ( $p < 0,05$ ). Par conséquent, il existe une preuve statistiquement pertinente pour rejeter l'hypothèse nulle " Partage et coordination des ressources n'est pas liée positivement à la performance logistique " et accepter l'alternative  $H_3$ . L'ampleur du coefficient de

corrélation 0,516 indique également qu'il existe une bonne relation positive entre le partage et coordination des ressources et la performance logistique.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification 5%. On doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Les réponses collectées auprès des groupes exportateurs de notre échantillon montrent qu'il existe une dépendance significative entre la variable performance logistique et les items de la variable Partage et coordination des ressources. Par conséquent, il nous apparait que l'hypothèse N°3 a été **VALIDEE**.

### 4.3 L'effet de la collaboration sur la performance des CL

**Tableau N°4 :** Corrélations de taux de Kendall entre collaboration et développement des liens inter-organisationnels et la performance logistique

		Performance logistique	collaboration et développement des liens inter-organisationnels
Performance logistique	Coefficient de corrélations	1.000	0,560*
	Sig. (bilatéral)	.	0.015
	N	12	12
collaboration et développement des liens inter- organisationnels	Coefficient de corrélations	0,560 *	1.000
	Sig. (1-tailed)	0.015	.
	N	12	12

\*. La corrélation est significative au niveau 0, 05 (bilatéral).

**Source :** Résultats du programme SPSS

Les résultats présentés dans le tableau N°4, soutiennent l'hypothèse  $H_4$ , puisque la valeur de signification statistique (0.015) est inférieure à 5% ( $p < 0,05$ ). De plus, le coefficient de corrélation (0,560) indique l'existence d'une relation forte et positive entre la collaboration et développement des liens inter-organisationnels et la performance logistique.

Les réponses collectées auprès des groupes exportateurs de notre échantillon montrent qu'il existe une dépendance significative entre la variable performance logistique et les items de la variable collaboration et développement des liens inter-organisationnels. En cela il nous apparait que l'hypothèse N°4 a été **VALIDEE**.

#### 4.4 L'intégration relationnelle et la performance logistique

**Tableau N°5** : Test de Kruskal Wallis pour déterminer l'effet de l'intégration relationnelle de la supply chain sur la performance logistique

	Echange et partage d'informations	Partage et coordination des ressources	Collaboration et développement des liens inter-organisationnels
Khi-deux	4,681	4,270	4,255
ddl	1	1	1
Sig. asymptotique	0,031	0,039	0,039

**Source** : Résultats du programme SPSS

D'après les résultats présentés dans le tableau N°5, les variables indépendantes Echange et partage d'informations, Partage et coordination des ressources et Collaboration et développement des liens inter-organisationnels testés auprès des groupes exportateurs des primeurs dans la région Souss Massa ont un effet sur leur performance logistique comme les variables testées ont une valeur statistiquement significative inférieure à 0,05.

Plusieurs travaux de recherche antérieurs sur la gestion de la chaîne logistique (Kannan & Tan, 2010 ; Frohlich & Westbrook, 2001 ; Van der Vaart & Van Donk, 2008 ; Fabbe-Costes, 2008), plus récemment (Acar & Atadeniz, 2015) ; Ataseven & Nair, 2017 ; Shashi et al., 2019) soutiennent que l'intégration relationnelle des acteurs de la chaîne logistique est essentielle pour une meilleure performance logistique.

Etant donné que la valeur significative de Khi-deux est inférieure à 5%. On doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Les réponses collectées auprès des groupes exportateurs de notre échantillon montrent que les dimensions d'intégration relationnelle impactent positivement la performance logistique. En cela il nous apparaît que l'hypothèse N°1 a été **VALIDÉE**.

A l'issue de notre étude empirique, on a pu vérifier l'impact positif des trois dimensions de l'intégration relationnelle dyadique sur la performance logistique. D'après les résultats de notre enquête, on constate que la variable échange et partage d'informations a une forte relation avec la performance logistique plus que les autres variables indépendantes qui ont une relation moyenne avec la performance.

## 5 Discussion

D'après les résultats de notre enquête, les groupes exportateurs des primeurs de la région Souss-Massa développent une intégration relationnelle en s'appuyant sur l'échange et partage d'informations, partage et coordination des ressources et la collaboration et développement des liens inter-organisationnel avec leurs clients et fournisseurs.

On a aussi constaté que la variable échange et partage d'informations à une forte relation avec la performance logistique plus que les autres variables indépendantes qui ont une relation moyenne avec la performance.

D'une manière générale, plus le niveau d'échange et de partage d'informations entre l'entreprise et ces partenaires est élevé, plus la performance logistique est excellente. On remarque aussi selon nos résultats que la totalité des groupes exportateurs enquêtés partagent leurs informations, leurs ressources et collaborent avec leurs stations de conditionnements plus que leur distributeurs. L'une des explications plausibles est que la majorité des stations de conditionnement appartient au groupe exportateur lui-même rendant plus simple l'intégration avec les fournisseurs par rapport l'intégration avec les clients.

Plus loin, le résultat de cette étude montre l'importance d'appliquer l'intégration de la chaîne logistique dans le secteur agro-alimentaire, parce que l'intégration de la SC peut être une source d'avantage concurrentiel conduisant à des performances supérieures grâce à l'amélioration des performances logistique des entreprises.

### 5.1 Partage d'information clé de performance logistique

Plusieurs auteurs se sont intéressés à identifier la relation existante entre le partage d'information et la performance de la chaîne logistique (Kathuria et al., 1999; Kearns & Lederer, 2003; Hendricks et al., 2007 ; El Ouardighi, 2008; Li et al., 2009).

(Li et al., 2009) montrent que l'utilisation de ces outils n'a pas d'impact direct sur la performance, mais peut contribuer à son amélioration grâce à son effet positif sur l'intégration de la CL. La mise en place des systèmes d'informations facilite le partage des informations au sein de l'entreprise et plus globalement au niveau de la chaîne logistique (Chen & Paulraj, 2004).

Ce partage de l'information permet une meilleure intégration et synchronisation des activités de chaque membre de la chaîne (Elock Son, 2017). Chaque acteur de la chaîne pourrait, en effet, prendre des décisions à partir de son propre système d'informations, mais aussi à partir d'informations plus globales disponibles au sein de la chaîne.

Cela va notamment faciliter aux décideurs de réagir plus efficacement et rapidement pour s'adapter aux variations quantitatives et qualitatives de la demande des clients, et plus globalement de faire face à l'amplification de la variabilité de la demande dans la chaîne (Elock Son, 2017).

Le partage de l'information permet de minimiser cette distorsion et de proposer des réponses pertinentes et communes à ces fluctuations (El Ouardighi, 2008). Il semble également jouer un rôle important dans une perspective d'implémentation de mécanismes de coordination des décisions (Wu & Katok, 2006).

Ce partage peut significativement améliorer la performance globale de la chaîne. En se basant sur des données appropriées et précises, les membres de la chaîne peuvent prendre de bonnes décisions qui affectent directement la performance des entreprises de la chaîne et finalement, au bout de la chaîne, les ventes aux clients finals. Par exemple, le distributeur est capable de placer une commande au bon moment avec la quantité optimale afin de satisfaire la demande inattendue en observant les informations sur le niveau de stock, sur les délais de livraison et sur les coûts de transport.

Généralement, le partage d'information fournit des avantages primordiaux aux membres de la chaîne (Simatupang & Sridharan, 2001).

## **5.2 Implication managériales de l'étude**

S'il est conceptuellement admis qu'un partage sélectif et en temps réel de l'information entre les acteurs, est un facteur clé permettant la performance des chaînes logistiques (Rochdi, 2013), notre présente étude semble confirmer sur le terrain cette analyse.

En effet, les groupes exportateurs ont confirmé que le partage d'information dans la chaîne logistique les aide à déterminer exactement la position des flux dans le réseau et ainsi répondre avec précision à la demande des distributeurs (Elock Son, 2017).

Dans ce contexte, (Fleisch & Powell, 2001) examinent le cas où l'entreprise connaît les informations de délai de ses fournisseurs de la chaîne logistique et utilise cette information pour améliorer l'exactitude de la date promise des livraisons. Les auteurs concluent que l'intégration d'informations améliore les délais de livraison dans la supply chain.

Au niveau de la chaîne logistique d'exportation, les groupes exportateurs affirment la présence de liens organisationnels collaboratifs entre acteurs qui prend régulièrement la forme de partage des commandes d'approvisionnement en primeurs. Il est fréquent qu'en amont les groupes exportateurs transmettent également des prévisions de commandes pour aider la station de

conditionnement à planifier à l'avance ses propres achats et sa capacité de production. Cependant, ce type de coopération reste inscrit dans un mode de fonctionnement où chaque entreprise est indépendante, avec un objectif individuel de performance suivant ses propres critères.

D'une manière générale, l'intégration relationnelle des Supply Chains peut être vue comme un mode de gouvernance spécial à travers lequel les groupes exportateurs de la filière primeurs peuvent atteindre leur performance.

### **5.3 Limites et perspectives**

Comme toute autre étude, notre étude présente plusieurs limites. La première limite est liée à l'échantillon retenu pour tester nos hypothèses ; celui-ci est petit, de même, le nombre modéré de répondants au sein de notre étude, tout comme le choix d'une zone géographique restreinte à la région Souss Massa pour les entreprises de l'échantillon, peuvent constituer un obstacle à la généralisation des résultats. C'est pourquoi, il apparaît opportun dans le cadre de recherches futures de poursuivre cette étude en élargissant l'échantillon à un nombre d'entreprises plus important et à une zone géographique plus étendue.

De l'autre côté, les données ont été recueillies auprès des groupes exportateurs des primeurs dans la région Souss-Massa avec un accent particulier sur les exportateurs des primeurs affiliés à l'association marocaine des producteurs exportateurs de fruits et légumes (Apefel), par conséquent, ces données ne peuvent pas être généralisées pour l'ensemble des filières de secteur agroalimentaire dans la région Souss Massa. Des études supplémentaires seront nécessaires pour déterminer l'effet de l'intégration relationnelle sur la performance logistique des autres filières du secteur agroalimentaire.

De même cette étude adopte une approche inter-organisationnelle limitée aux partenaires directs (clients institutionnels ou les fournisseurs), et pour démontrer l'effet de l'intégration relationnelle sur la performance logistique globale il faut donc envisager d'intégrer tous les acteurs de la chaîne logistique et adopter une approche étendue à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique.

### **Conclusion**

L'intégration relationnelle des chaînes logistiques semble de ce fait un enjeu majeur pour l'entreprise, car il implique toute une modification des modes de gestion, inculque une manière moderne de communiquer avec les partenaires, et engendre toute une articulation nouvelle des infrastructures de l'entreprise. L'inscription des entreprises marocaines dans cette démarche



d'intégration exige, en effet, ce changement radical dans les outils et les méthodes de gestion ainsi qu'une réelle concordance culturelle (Hamri et al., 2017).. Ceci nous invite à approfondir la présente étude en prévoyant d'identifier les déterminent culturels facilitant l'intégration des entreprises dans les Supply Chains .

## BIBLIOGRAPHIE

- Acar, Y., & Atadeniz, S. N. (2015). Comparison of integrated and local planning approaches for the supply network of a globally-dispersed enterprise. *International Journal of Production Economics*, 167, 204-219.
- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Dey, P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*, 24(8-9), 800-817.
- Ataseven, C., & Nair, A. (2017). Assessment of supply chain integration and performance relationships : A meta-analytic investigation of the literature. *International journal of production economics*, 185, 252-265.
- Bagchi, P. K., Ha, B. C., Skjoett-Larsen, T., & Soerensen, L. B. (2005). Supply chain integration : A European survey. *The international journal of logistics management*.
- Balambo, M. A., & Livolsi, L. (2010). L'intégration des Supply chains Internationales impliquées au Maroc : Le rôle du contexte culturel. *La logistique du commerce extérieur au Maroc*, 16.
- Brulhart, F., & Moncef, B. (2009). Supply Chain Management et performance : Quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur?
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration : Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management : The constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Claye-Puaux, S., Lazzeri, J., Meurier, B., & Rouquet, A. (2014). Le rôle des pivots organisationnels dans l'intégration globale des supply chains. *Logistique & Management*, 22(3), 27-37.
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of operations management*, 24(5), 604-620.
- Duong, H. T., & Paché, G. (2014). Le partage et la coordination des ressources logistiques entre industriels et PSL améliorent-ils la performance logistique perçue par l'industriel? *Les Cahiers scientifiques du transport*, 66, 3.
- Duong, H. T., & Paché, G. (2015). Effets perçus de l'intégration relationnelle entre fournisseur et client : Le cas de la prestation logistique au Vietnam. *Finance Contrôle Stratégie*, 18-4.
- El Ouardighi, F. (2008). Le supply chain management : Concilier centralisation et indépendance organisationnelle. *Revue française de gestion*, 6, 81-88.

- Elock Son, C. (2017). Le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-industrielles. Artois.
- Fabbe-Costes, N. (2010). Réussir l'intégration des chaînes logistiques, Encyclopédie des Techniques de l'Ingénieur, Traité «L'entreprise industrielle», Rubrique «Mise en œuvre des organisations logistiques», Réf. Techniques de L'Ingénieur, Paris.
- Filbeck, G., Gorman, R., Greenlee, T., & Speh, T. (2005). The stock price reaction to supply chain management advertisements and company value. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 199-216.
- Fleisch, E., & Powell, S. G. (2001). The Value of Information Integration in Meeting Delivery Dates. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 11(1), 15-30.
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B., & Mentzer, J. T. (2005). Logistics innovation : A customer value-oriented social process. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 113-147.
- Furlan, A., Romano, P., & Camuffo, A. (2006). Customer-supplier integration forms in the air-conditioning industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 633-655.
- Gruat La Forme-Chretien, F.-A. (2007). Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : Application à une entreprise de l'ameublement. Lyon, INSA.
- Haddouch, H., Fath, K., Eloumami, M., & Beidouri, Z. (2020). Opportunités d'amélioration de la performance par les pratiques du Supply Chain Management. *International Journal of Management Sciences*, 3(4), Article 4.
- Hamri, M. H., Ouariti, O. Z., & Lechheb, H. (2017). Le Rôle De L'intégration Des Supply Chains Dans La Performance Du Secteur Agroalimentaire : Cas Du Maroc. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(4), 128.
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance : A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82.
- Ho, D., Kumar, A., & Shiwakoti, N. (2019). A Literature Review of Supply Chain Collaboration Mechanisms and Their Impact on Performance. *Engineering Management Journal*, 31(1), 47-68.
- Kathuria, R., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (1999). Linking IT Applications with Manufacturing Strategy : An Intelligent Decision Support System Approach. *Decision Sciences*, 30(4), 959-991.

- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). A resource-based view of strategic IT alignment : How knowledge sharing creates competitive advantage. *Decision sciences*, 34(1), 1-29.
- Khanuja, A., & Jain, R. K. (2019). Supply chain integration : A review of enablers, dimensions and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 264-301.
- Koufteros, X. A., Cheng, T. E., & Lai, K.-H. (2007). “Black-box” and “gray-box” supplier integration in product development : Antecedents, consequences and the moderating role of firm size. *Journal of Operations Management*, 25(4), 847-870.
- Lechheb, H. (2020). La culture nationale et l’intégration relationnelle des supply chains: étude quantitative. *Revue de Management et Cultures*, 5, 106-124.
- Lee, H. L. (2000). Creating value through supply chain integration. *Supply chain management review*, 4(4), 30-36.
- Li, G., Yang, H., Sun, L., & Sohal, A. S. (2009). The impact of IT implementation on supply chain integration and performance. *International journal of production economics*, 120(1), 125-138.
- Lotfi, Z., Sahran, S., Mukhtar, M., & Zadeh, A. T. (2013). The Relationships between Supply Chain Integration and Product Quality. *Procedia Technology*, 11, 471-478.
- Louali, A. (2019). Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement (p. 34) [Etude]. *Ministre de l’Economie et des Finances : Direction des Etudes et des Prévisions Financières*. [depf.finances.gov.ma](http://depf.finances.gov.ma)
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration : What’s happening? *The international journal of logistics management*.
- Ministère de l’Intérieur & Direction Générale des Collectivités Locales. (2015). *Monographies Générale-La Région de Souss-Massa*.
- Ouariti, O. Z., & Zeroual, L. (2017). L’impact Des Systèmes D’information Sur La Performance Des Chaines Logistiques : Une Revue De Littérature. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(4), 284.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development : Coordinating product, process and supply chain design. *Journal of operations management*, 23(3-4), 371-388.
- Pradabwong, J., Braziotis, C., Tannock, J. D. T., & Pawar, K. S. (2017). Business process management and supply chain collaboration : Effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 107-121.

- Rochdi, H. (2013). Compétitivité des chaînes logistiques : Cas des produits de contre saison de la région Souss Massa Drâa à destination de l'Union Européenne [PhD Thesis]. Ibn Zohr agadir.
- Samuel, K. E., & Spalanzani, A. (2009). Apprentissage interorganisationnel et pratiques collaboratives au sein d'une supply chain : Cadre conceptuel et voies de recherche.
- Shashi, Tavana, M., Shabani, A., & Singh, R. (2019). The impact of interwoven integration practices on supply chain value addition and firm performance. *Journal of Industrial Engineering International*, 15(1), 39-51.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2001). A characterization of information sharing in supply chains. ORSNZ Conference University of Canterbury, New Zealand, 16-25.
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Closs, D. J. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration. *Transportation journal*, 32-46.
- Strader, T., Lin, F., & Shaw, M. (1999). The impact of information sharing on order fulfillment in divergent differentiation supply chains. *Journal of Global Information Management*, 7(1), 17-25.
- Talkhokhet, D., Ouriachi, N., & Moutmihi, M. (2021). Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1), Article 1.
- Thun, J.-H. (2010). Angles of integration : An empirical analysis of the alignment of internet-based information technology and global supply chain integration. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 30-44.
- Wu, D. Y., & Katok, E. (2006). Learning, communication, and the bullwhip effect. *Journal of operations management*, 24(6), 839-850.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance : An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358.
- Zhao, X., Xie, J., & Zhang, W. J. (2002). The impact of information sharing and ordering coordination on supply chain performance. *Supply Chain Management: an international journal*.