



HAL
open science

La communication dans la Supply Chain : une revue systématique des principaux éléments impactant

Sara Talbi, Sofia Achour, Badra Abkary

► To cite this version:

Sara Talbi, Sofia Achour, Badra Abkary. La communication dans la Supply Chain : une revue systématique des principaux éléments impactant. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2024, 5 (2), pp. 24-42. 10.5281/zenodo.10634542 . hal-04455896

HAL Id: hal-04455896

<https://hal.science/hal-04455896>

Submitted on 13 Feb 2024

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

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

La communication dans la Supply Chain : une revue systématique des principaux éléments impactant

Communication in the supply chain: a systematic review of key impactful elements

Sara TALBI, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain sbaa
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Sofia ACHOUR, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain sbaa
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Badra ABKARY, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain sbaa
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain sbaa Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit Université Hassan II, Casablanca, Maroc Tél : 0522 34 34 82
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TALBI, S., ACHOUR, S., & ABKARY, B. (2024). La communication dans la Supply Chain : une revue systématique des principaux éléments impactant. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 24-42. https://doi.org/10.5281/zenodo.10634542
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 07, 2023

Accepted: February 07, 2024

La communication dans la Supply Chain : une revue systématique des principaux éléments impactant

Résumé :

La communication émerge comme un pilier essentiel au sein de la supply chain, revêtant une importance critique dans le contexte concurrentiel et dynamique des affaires. Face à la mondialisation, aux évolutions rapides des préférences des clients et aux incessantes avancées technologiques, la communication s'affirme comme un élément déterminant pour la réussite des entreprises. La littérature a fréquemment souligné que la communication, associée au développement de relations solides entre les acteurs de la supply chain, constitue un moyen efficace pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre de la supply chain. L'objet de cet article est d'explorer l'importance de la communication dans le contexte de la supply chain et d'analyser de manière approfondie les éléments qui favorisent ou entravent la communication au sein de la supply chain à travers une revue systématique de la littérature réalisée à l'aide de la méthode PRISMA. L'étude scrute 40 articles pertinents afin d'identifier et de classer 18 éléments distincts regroupés en quatre catégories : relationnelle, intra-organisationnelle, inter-organisationnelle et environnementale. Ces résultats fournissent des perspectives significatives tant pour les chercheurs que pour les praticiens, éclairant les éléments clés qui influent sur la communication au sein de la supply chain. De plus, ces conclusions tracent la voie à des recherches futures plus approfondies sur les dynamiques complexes de la communication dans ce contexte, offrant ainsi des opportunités d'avancement et d'amélioration substantielles pour les entreprises évoluant au sein de la supply chain.

Mots-clés : Communication, supply chain, performance, revue systématique

Classification JEL : D83

Type de l'article : article théorique

Abstract:

Communication emerges as a crucial pillar within the supply chain, assuming critical importance in the competitive and dynamic context of business. Faced with globalization, rapidly evolving customer preferences, and constant technological advancements, communication asserts itself as a determining factor for the success of businesses. The literature has frequently emphasized that communication, coupled with the development of strong relationships among supply chain actors, serves as an effective means to overcome obstacles in supply chain implementation. The objective of this article is to explore the importance of communication in the context of the supply chain and to thoroughly analyze the factors that facilitate or hinder communication within the supply chain through a systematic literature review using the PRISMA method. The study examines 40 relevant articles to identify and classify 18 distinct elements grouped into four categories: relational, intra-organizational, inter-organizational, and environmental. These findings provide significant insights for both researchers and practitioners, shedding light on key elements that influence communication within the supply chain. Furthermore, these conclusions pave the way for more in-depth future research on the complex dynamics of communication in this context, offering opportunities for substantial advancement and improvement for businesses operating within the supply chain.

Keywords: Communication, supply chain, performance, systematic review.

JEL Classification: D83

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans le contexte actuel des affaires caractérisé par une concurrence intense, les organisations sont contraintes de s'ajuster aux nouvelles modalités émergentes pour atténuer les effets de la mondialisation croissante, des évolutions de la demande client, de la pression constante visant à réduire les coûts et des progrès dans les technologies de l'information (Cavusgil et al., 2012). Afin de surpasser leurs concurrents et de maintenir leur position sur le marché, les entreprises doivent fabriquer des produits de la meilleure qualité possible, répondant à la demande des clients, tout en minimisant les coûts et les délais de livraison (Carr & Kaynak, 2007). Ceci souligne l'importance de développer un avantage concurrentiel dans la supply chain par le biais de la communication et du partage de connaissances, impliquant l'utilisation de stratégies, d'outils, d'approches, de capacités et de ressources favorisant l'alignement, l'intégration et la cohérence au sein de la supply chain (SC), améliorant ainsi les relations fournisseurs clients et l'efficacité opérationnelle (Qatawneh, 2018).

La communication avec les partenaires de la supply chain (fournisseurs, fabricants, prestataires de services logistiques, grossistes et détaillants) émerge comme une méthode clé pour atteindre des performances optimales, favorisant la coordination et la planification en maintenant les membres informés des besoins du marché et de leurs responsabilités (Gambetti et al. 2018). Cela se traduit par une réduction des coûts, une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une réactivité accrue face aux demandes changeantes du marché. La communication joue également un rôle déterminant dans la solidité des relations au sein de la supply chain (Cutting-Decelle et al. 2006). Pour établir des liens solides entre les entreprises de la supply chain, la communication est identifiée comme un élément clé déterminant la robustesse de la relation (Yanes-Estévez et al. 2019 ; Jacobs et al. 2016 ; Nguyen et al. 2021 ; Gambetti et al. 2018).

Selon Ogulin et al. (2012), "la communication englobe les moyens d'échange et de partage d'informations entre les partenaires, favorisant l'ouverture dans leurs interactions". La reconnaissance de l'échange d'informations en tant que ressource cruciale n'a émergé qu'après les années 1980, soulignant son rôle dans la coordination et la collaboration au sein de la supply chain (Handfield et Nichols, 1999 ; Cao & Zhang, 2013). La communication émerge comme un moteur de gestion de la supply chain, améliorant les performances globales en renforçant l'intégration, la coordination, la réduction de l'incertitude, la planification et la prise de décision (Gambetti & Giovanardi 2013 ; Lee & Kim, 2021 ; Nguyen et al. 2021 ; Duan et al. 2022 ; Yanes-Estévez et al. 2019 ; Christiansen et al. 2003 ; Bai & Sarkis, 2012 ; Li et al. 2023). De plus, elle renforce la confiance entre les partenaires, essentielle pour établir et maintenir des relations à long terme (Wang et al. 2012).

Malgré l'importance de la communication, certaines entreprises hésitent à échanger des informations par crainte de perdre leur avantage concurrentiel (Wang et al. 2017). Cela crée un contexte où la prise de décision est entravée par le manque d'informations, compromettant la réactivité des acteurs face aux défis dynamiques de la supply chain (Gambetti & Giovanardi, 2013 ; Lee & Kim, 2021). La compréhension des conditions dans lesquelles la communication se produit est cruciale (Gambetti et al. 2018 ; Carr & Kaynak, 2007), étant donné que certaines entreprises la considèrent comme non pertinente, voire estiment que leurs partenaires ne sont pas pleinement aptes à appréhender les enjeux stratégiques (Li et al. 2023 ; Degeneffe et al. 2009), entraînant des sentiments négatifs. En outre, les lacunes en termes de compétences managériales et technologiques au sein de certaines petites entreprises au sein de la supply chain peuvent les entraver dans leur capacité à interagir avec d'autres acteurs (Yanes-Estévez et al. 2019). Pour instaurer une dynamique de communication au sein de la supply chain, il est impératif que toutes les entreprises membres manifestent une volonté de participer activement. Afin d'améliorer la communication, il devient crucial de comprendre les raisons sous-tendant cette volonté et les circonstances dans lesquelles les partenaires commerciaux sont disposés à

engager des échanges. Ceci permettra le développement d'une stratégie efficace pour surmonter les obstacles qui pourraient entraver la communication (Li et al. 2023 ; Dennis et al. 2008). Plusieurs recherches antérieures ont identifié divers éléments susceptibles d'influencer la communication au sein de la supply chain. Cependant, la majorité de ces études s'est focalisée sur un nombre restreint d'éléments, et une liste exhaustive fait défaut. Malgré la profusion d'éléments présents dans la littérature, leur redondance et leurs chevauchements, exprimés à travers des terminologies variées, ont été notables. En outre, une lacune se fait remarquer dans la recherche, avec une absence d'efforts dédiés à l'analyse et à la classification des éléments identifiés jusqu'à présent. Il est donc important de mettre en place un cadre explicite englobant tous les éléments identifiés et illustrant leurs relations avec la communication. Un tel cadre agirait comme un outil de diagnostic permettant d'identifier les points forts et les points faibles de la communication, et servirait de base à la formulation de solutions pour renforcer la coopération entre les acteurs de la supply chain. L'objectif de cet article est de dresser une liste des éléments influant sur la communication au sein de la supply chain, en procédant à une revue systématique de la littérature selon la méthode PRISMA. Cette approche vise à synthétiser les résultats en éliminant les répétitions et les chevauchements, tout en organisant les éléments dans des catégories appropriées.

Dans le processus d'identification des principaux éléments, cette étude analyse les articles examinés en tenant compte de l'année de publication, du type d'étude, du contexte de l'étude, ainsi que du pays ou de la région où la recherche a été conduite. Cette démarche contribuera à discerner les tendances émergentes dans la littérature relative à la communication au sein de la supply chain. Pour ce faire, la structure de cet article se décompose en trois sections : une présentation de la méthodologie utilisée pour initier notre revue de littérature, suivie des résultats obtenus, et enfin une conclusion avec des perspectives.

2. Méthodologie

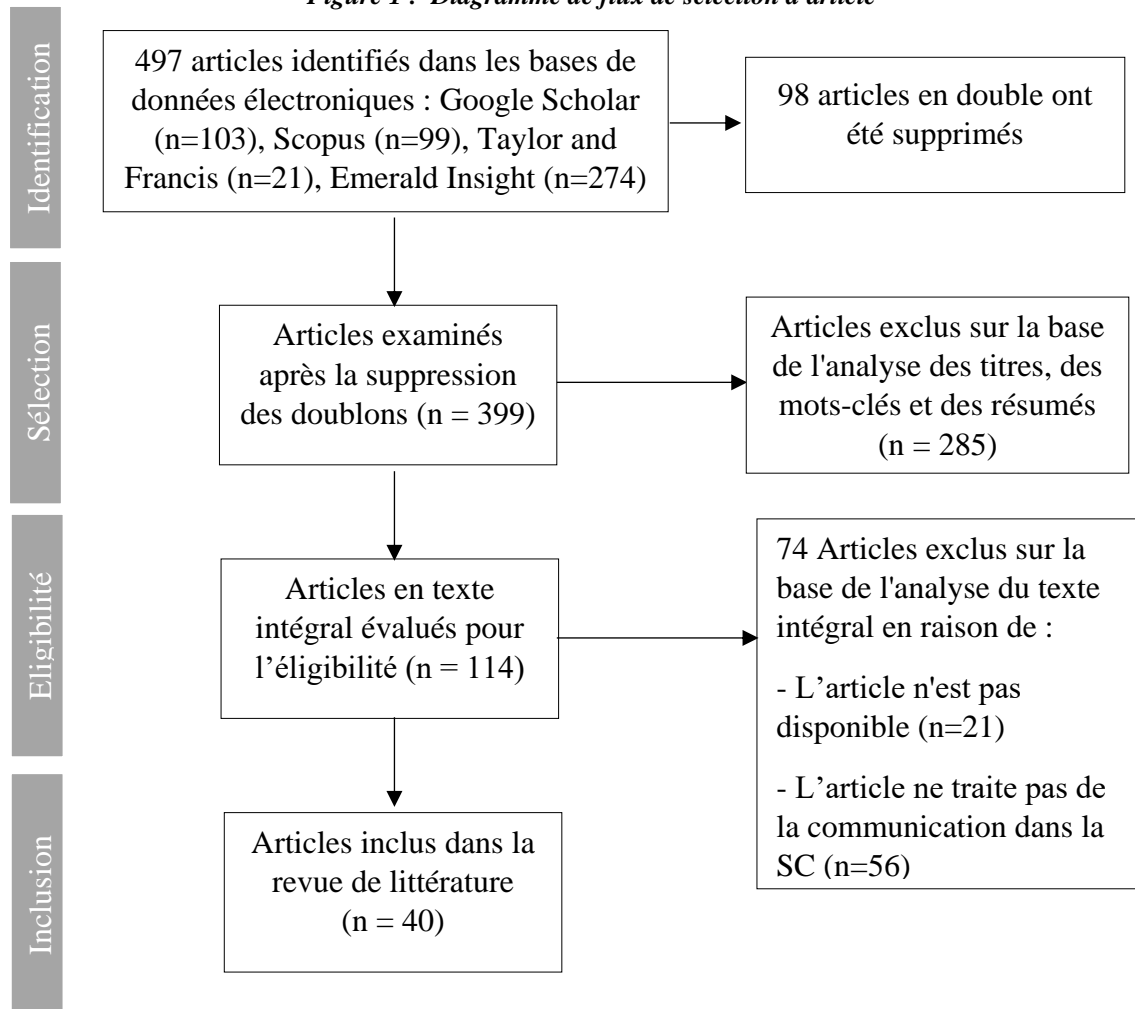
Une démarche de revue systématique de la littérature (RSL) a été entreprise en appliquant la méthodologie PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009 ; Belle & Zhao, 2023) pour garantir une approche méthodologique rigoureuse et transparente dans l'examen systématique et impartial des travaux de recherche existants sur notre domaine d'étude (Shamseer et al., 2015). La méthode PRISMA adopte une approche systématique qui détaille le flux d'informations tout au long des quatre phases suivantes : identification, sélection, évaluation, et synthèse. Elle présente également le nombre de sources documentaires identifiées, incluses, exclues, ainsi que les justifications des exclusions (Page et al., 2021).

Notre question de recherche porte sur l'identification des éléments impactant la communication dans la gestion de la supply chain pour but de comprendre les différents éléments qui peuvent influencer positivement ou négativement la communication entre les acteurs de la supply chain. Une recherche approfondie a été menée dans des bases de données académiques renommées, notamment Google Scholar, Emerald Insight, Scopus et Taylor and Francis, pour identifier les éléments pertinents dans les domaines de la communication et de la gestion de la supply chain. La démarche de recherche a été réalisée en combinant divers ensembles de mots clés tels que : (Supply chain, Supplier-buyer), (communication, interaction, communication exchange) et (information and communication technology). Une requête typique était la suivante : ("Supply chain" OU "Supplier-buyer") ET ("communication" OU "interaction" OU "information exchange" OU "information transfert") ET ("information and communication technology").

Les articles pertinents ont été sélectionnés en considérant leur publication à partir de 1980, date à laquelle la gestion de la supply chain est devenue prédominante (Min et al., 2019). Les articles récupérés ont été organisés à l'aide de Mendeley au format BibTex pour éliminer les doublons.

Cette étape a permis de recueillir 497 enregistrements, dont 98 doublons ont été supprimés, laissant 399 articles uniques. Dans la phase suivante, 285 enregistrements ont été exclus après une évaluation minutieuse des titres, des mots-clés et des résumés, aboutissant à une sélection de 114 articles éligibles pour une analyse approfondie. Une analyse détaillée du texte intégral a été réalisée, conduisant à l'exclusion de 74 autres enregistrements, et finalement, 40 articles complets ont été retenus pour une étude approfondie. (Figure 1).

Figure 1 : Diagramme de flux de sélection d'article



Source : Mateo (2020, p.34)

Sur les 114 articles, 40 se concentrent sur les différents éléments affectant la communication dans la supply chain, y compris les éléments qui aurait renforcé ou entravé la communication dans la supply chain. Bien que de nombreuses études aient été menées dans le domaine de la gestion de la supply chain, l'analyse de la communication dans la gestion de la supply chain est l'un des domaines les moins explorés. Cao & Zhang (2013) indiquent que les académiciens ont largement ignoré la communication en tant que variable critique dans la supply chain. Cependant, ils soulignent également que la communication est devenue de plus en plus importante pour la collaboration dans la supply chain, car elle permet aux partenaires de partager des informations, de coordonner leurs activités et de résoudre rapidement les problèmes.

L'étude des 40 articles a été réalisée en employant une approche descriptive et thématique. L'analyse descriptive a été utilisée pour classifier les articles selon des critères tels que l'année, le contexte, la méthodologie et le pays, conformément à la méthodologie de Kemp et al. (2018). Parallèlement, une analyse thématique, suivant la méthodologie de Braun et Clarke (2019), a

été effectuée pour identifier et regrouper les éléments étudiés en quatre catégories distinctes : 1) les éléments relationnels, 2) les éléments intra-organisationnels, 3) les éléments inter-organisationnels, et 4) les éléments environnementaux. Suite à une analyse approfondie des 40 articles identifiés, les éléments les plus fréquemment examinés ont été déterminés, tandis que ceux nécessitant une exploration plus poussée ont été identifiés pour une compréhension approfondie.

3. Résultats

3.1 Analyse de la littérature identifiée

Les résultats, récapitulés de manière concise dans le tableau 1, fournissent un aperçu des articles analysés en mettant en évidence des informations clés telles que l'année de publication, la méthodologie de recherche, le contexte de l'étude, et le pays d'origine de la recherche. Il est important de noter que la provenance de ces articles est diversifiée, provenant de différents pays.

Tableau 1 : Synthèse des articles analysés sur la communication dans la supply chain

	Auteur	Année	Méthodologie	Contexte	Pays
1	Treleven et al.	2000	Étude descriptive	Manufacturier	États-Unis
2	Christiansen et al.	2003	Étude de cas	Industrie pharmaceutique	Danemark
3	Childerhouse et al.	2003	Étude cas et analyse théorique	Industrie automobile	États-Unis, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande
4	Roethlein & Ackerson	2004	Étude de cas	Manufacturier	États-Unis
5	Prahinski & Benton (2004)	2004	Analyse de régression et la modélisation par équations structurelles	Industrie automobile	Amérique du Nord
6	Holden & O'Toole (2004)	2004	Analyse factorielle et la régression multiple	Ingénierie, de l'électronique et des télécommunications	Royaume-Uni
	Auteur	Année	Méthodologie	Contexte	Pays
7	Cutting-Decelle et al.	2006	Article de revue	Revue d'approches existante sur la communication SC	-
8	Cutting-Decelle et al.	2007	Approche basée sur un scénario	Fabrication et de la construction	-
9	Carr & Kaynak	2007	Analyse factorielle confirmatoire et la modélisation par équations structurelles	Fabrication et de service	-
10	Pieter van Donk	2008	Article de revue/ étude de cas	Intégration des outils de	-

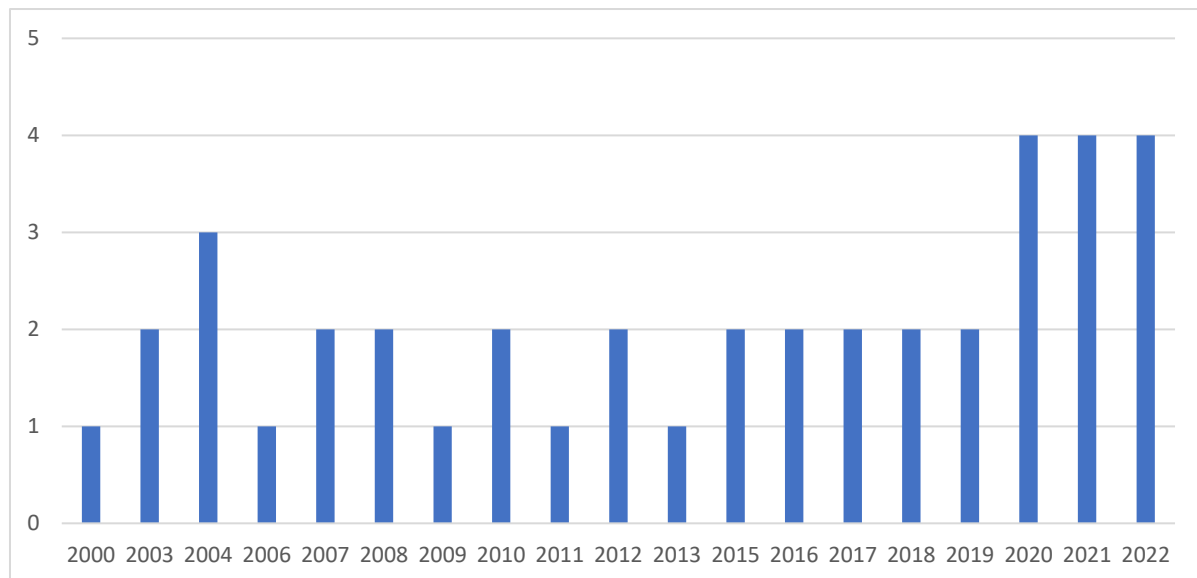
				communication dans la SC	
11	Ambrose et al.	2008	Étude de cas exploratoire	Secteur de l'information, de la communication et de la technologie (ICT)	-
12	Degeneffe et al.	2009	Étude de marché :analyse factorielle avec logiciel SAS (Statistical Analysis System)	Industrie alimentaire	États-Unis
13	Pigni et al.	2010	Etude exploratoire	Distribution des logiciels et consoles	Italie
14	Rose-Anderssen et al.	2010	Approche constructiviste	Fabricant d'aérostructures et ses fournisseurs de premier rang	Europe, au Japon et aux États-Unis
15	VanVactor	2011	Étude de cas: NVivo-8/ Le test du chi carré (χ^2)	Services soins de santé : Armée américaine	États-Unis
16	Gligor & Autry	2012	Approche de construction de théorie ancrée (grounded theory): Analyse QDA Miner	Prestataires de services logistiques et de leurs clients	États-Unis
17	Wang et al.	2012	Analyses statistiques descriptives	Fabrication de machines et d'électronique	Chine
18	Gambetti & Giovanardi	2013	Etude exploratoire	Manufacturier	Italie
	Auteur	Année	Méthodologie	Contexte	Pays
19	Zsidisin et al.	2015	Modélisation par équations structurelles	Manufacturier, services et autres	Italie, Royaume-Uni, Espagne, Finlande, France
20	Scholten & Schilder	2015	Étude de cas multiple	Divers secteurs d'activité	Pays bas
21	Jacobs et al.	2016	Étude observationnelle	Divers secteurs manufacturier	Chine
22	Mirkovski et al.	2016	Étude de cas : NVivo 10	Industrie viticole	Macédoine et États-Unis

23	Addo-Tenkorang & Helo	2017	Étude de cas unique : test de fiabilité alpha de Cronbach)	Manufacturier	
24	Wang et al.	2017	Étude de cas illustrative : Méthode Delphi	Fabricants d'appareils de cuisine	Chine
25	DuHadway et al.	2018	Jeu de rôle basée sur des scénarios	Employés de la supply chain recrutés via la plateforme Prolific	-
26	Qataweh	2018	Article de revue	Revue qualitative exploratoire	-
27	Yanes-Estévez et al.	2019	Théorie de la mesure de Rasch	PME (secteur industrie, construction et service)	Espagne
28	Grawe & Ralston	2019	Analyse factorielle confirmatoire	Diverses entreprises de prestataires de services logistiques	Etats-Unis
29	Johnsen et al.	2020	Étude expérimentale : ANOVA	Expériences en laboratoire de recherche	Allemagne
30	Trada & Goyal	2020	Analyse de médiation et modélisation d'équations structurelles	Industrie pharmaceutique	Inde
31	Agarwal & Narayana	2020	Analyse factorielle exploratoire, l'analyse factorielle confirmatoire et la modélisation par équations structurelles	Divers secteurs d'industrie	Inde
32	Huang et al.	2020	Étude de cas multiple	Industrie automobile	Chine
	Auteur	Année	Méthodologie	Contexte	Pays
33	Mulyaningsih a et al.	2021	Étude de modélisation par équations structurelles	Fournisseurs de matière première pour les industriels	Indonésie
34	Shiralkar et al.	2021	Etude exploratoire (approche mixte)	Vente au détail (Retail)	-
35	Fernando & Wulansari	2021	Modélisation par équations structurelles : Partial Least Square (PLS)	Manufacturier	Indonésie

36	Nguyen et al.	2021	Étude observationnelle : ANOVA	Manufacturier	Plusieurs pays
37	Butt	2022	Étude de cas	Logistique	Émirats arabes unis
38	Kędzia & Staniec	2022	Modélisation par équations structurelles	Manufacturier	Pologne
39	Saglam et al.	2022	Analyse de régression	Manufacturier	Turquie
40	Baah et al.	2022	Modèle d'équations structurelles : SmartPLS	Manufacturier	Ghana

Source : Auteurs

Figure 2 : Distribution des articles examinés (n=40)



Source : Auteurs

Bien que l'année de recherche ait été initialement fixée à 1980, il est notable que le premier article pertinent date de 2000 (figure 2), soulignant le décalage dans le développement des études sur la communication au sein de la supply chain par rapport aux recherches génériques sur la gestion de la supply chain. L'engouement pour divers aspects de la communication a émergé en 2000 avec des études descriptives, notamment celle de Treleven et al. (2000), qui a offert une analyse approfondie des investissements actuels et projeté des fabricants dans les technologies de l'information pour soutenir la communication le long de la supply chain. La première étude empirique significative, réalisée au Danemark en 2003 par Christiansen et al., visait à évaluer l'impact de la communication inter-organisationnelle sur la performance de la supply chain. Au fil des années, l'intérêt pour cette facette spécifique de la communication au sein de la supply chain s'est accru, avec au moins quatre articles publiés annuellement. Une augmentation marquée du nombre de publications a été constatée à partir de 2020, illustrant la croissance de l'intérêt et l'importance accrue accordée à l'étude des divers éléments qui influent sur la communication dans les supply chains.

Les résultats mettent en évidence une prédominance du secteur manufacturier dans les études, suivi des secteurs des prestataires de services logistiques. Sur les 40 articles examinés, 25 ont

collecté des données auprès d'industries manufacturières, trois auprès de prestataires de services logistiques, deux auprès du secteur de la construction, et six dans des secteurs variés tels que la fabrication, la vente au détail et la distribution, dont trois dans divers secteurs d'activité. Un article a reposé sur des expériences en laboratoire de recherche, tandis que trois étaient des articles de revue.

Une observation clé concerne la répartition géographique des études, majoritairement menées dans des pays développés tels que les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Italie, la Chine, l'Espagne, l'Allemagne, la Finlande, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la France et le Japon, avec les États-Unis en tête avec 10 études. Après 2020, des études ont été étendues en Asie, notamment en Indonésie et aux Émirats arabes unis.

En ce qui concerne la diffusion des connaissances, les articles identifiés ont été publiés dans 30 revues différentes (Tableau 2), démontrant la pertinence du sujet dans un large éventail de disciplines (Koberg & Longoni, A., 2019). La majorité de ces publications ont trouvé leur place dans des revues liées aux opérations, à la production et à la gestion de la supply chain, avec la revue Supply Chain Management : An International Journal en tête avec cinq articles. La présence de recherches en communication dans la supply chain dans des revues en dehors du domaine de la gestion des supply chain suggère une reconnaissance croissante de l'importance de ce sujet.

Tableau 2 : Distribution des articles en fonction des revues.

Journal	Fréquence
Supply Chain Management : An International Journal	5
International Journal of Operations & Production Management	3
Benchmarking : An International Journal	2
Industrial Marketing Management	2
International journal of physical distribution & logistics management	2
Journal of Supply Chain Management	2
Advanced Materials Research	1
American Journal of Business	1
Business Process Management Journal	1
Corporate Communications: An International Journal	1
Data science journal	1
Journal	Fréquence
European Journal of Management and Business Economics	1
Global Journal of Flexible Systems Management	1
Industrial Management & Data Systems	1
International Journal for Quality Research	1
International Journal of Business and Management	1
International Journal of Logistics Systems and Management	1
International Journal of Production Economics	1
Journal of Advances in Management Research	1
Journal of Information Technology in Construction (ITcon)	1
Journal of Management Development	1
Journal of operations management	1
Leadership in Health Services	1
Logistics	1

Production and Operations Management	1
Production Planning & Control	1
Supply chain forum: an international journal	1
The International Journal of Logistics Management	1
Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	1
Uncertain Supply Chain Management	1
Total	40

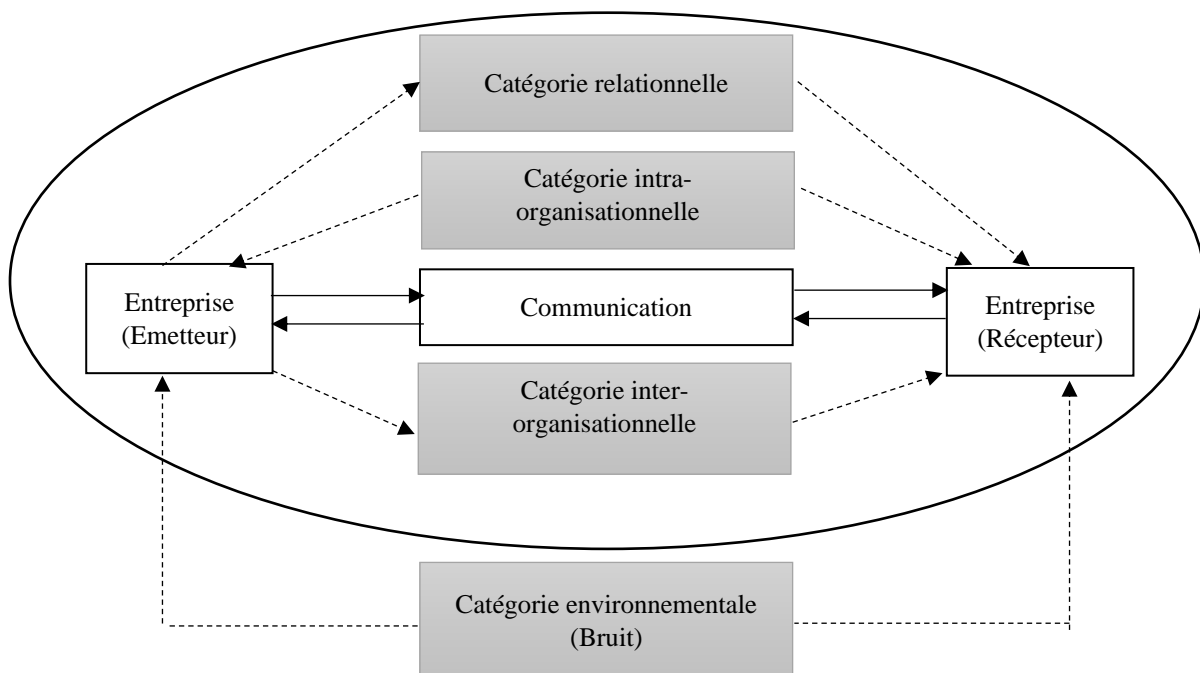
Source : Auteurs

3.2 Résultats de la revue systématique de la littérature

La synthèse systématique de la littérature a abouti à l'identification de 52 éléments influençant la communication au sein de la supply chain. Une analyse approfondie a mis en évidence des redondances, des chevauchements et des similitudes s'exprimant à travers des terminologies distinctes. Après l'élimination des répétitions et la synthèse des éléments enchevêtrés, 18 éléments distincts favorisant ou entravant la communication au sein de la supply chain ont été identifiés. Ces éléments ont été regroupés en catégories émanant de la littérature, telles que les caractéristiques organisationnelles, relationnelles, de l'information, les facilitateurs intra-organisationnels, les relations inter-organisationnelles, l'incertitude environnementale, les éléments internes, inter-organisationnels et économiques (Wang et al., 2012 ; Saglam et al. 2022 ; Gambetti & Giovanardi, 2013 ; Qatawneh, 2018).

Pour simplifier cette diversité, cette étude a synthétisé ces catégories en quatre dimensions distinctes : relationnelle, intra-organisationnelle, inter-organisationnelle et environnementale, englobant ainsi les 18 éléments identifiés. La figure 3 illustre cette catégorisation en distinguant si les éléments proviennent de l'intérieur des entreprises, des relations inter-organisationnelles, ou de l'environnement externe.

Figure 3 : Catégorisation des éléments impactant la communication dans la supply chain



Source : Auteurs

La catégorie relationnelle inclut la confiance, l'engagement, le pouvoir et la relation personnelle, formant les bases des relations entre les acteurs de la supply chain. Bien que ces

éléments puissent également être classés sous la catégorie inter-organisationnelle, leur position distincte s'explique par leur rôle crucial dans le succès des initiatives de gestion de la supply chain (Saglam et al., 2022). La catégorie intra-organisationnelle comprend cinq éléments émergeant au sein des départements et divisions d'une organisation, certains persistant du fait des liens inter-entreprises nécessitant une gestion collective. La catégorie inter-organisationnelle englobe cinq éléments, tandis que la dimension environnementale regroupe des éléments échappant au contrôle individuel des organisations.

Parmi les 40 articles examinés, aucun n'a inclus les quatre catégories d'éléments influençant la communication dans la supply chain. Seuls quatre articles ont classé les éléments dans différentes catégories, le nombre maximal d'éléments identifiés par un seul article étant de onze (Qatawneh, 2018 ; Gambetti & Giovanardi, 2013). Les deux autres articles (Wang et al. 2012 ; Saglam et al. 2022) ayant classé les éléments dans différentes catégories ont identifié neuf et huit éléments respectivement. Les autres articles n'ont pas procédé à une classification des éléments. Le tableau 3 présente une liste des éléments impactant la communication dans la supply chain, tels qu'identifiés par la revue systématique de la littérature, ainsi que le nombre d'occurrences de chaque élément.

Tableau 3 : Eléments impactant la communication dans la supply chain

Eléments	Nombre d'article	Références
Catégorie relationnelle		
Confiance	10	Gambetti & Giovanardi (2013); Jacobs & Chavez, (2016); Johnsen et al. (2020); Christiansen et al. (2003); Mulyaningsiha et al. (2021); Cutting-Decelle el al. (2007); Helo , (2017); Lee & Kim (2021); Wang et al. (2012); Holden, M. T., & O'Toole, T. (2004).
Engagement	8	Saglam et al, (2022); Kędzia & Staniec (2022); Christiansen et al. (2003); Cutting-Decelle el al. (2007); Mulyaningsiha et al. (2021); Cutting-Decelle el al. (2007); Qatawneh, (2018) ; Wang et al. (2012)
Relation personnelle	8	Gligor & Autry (2012); Butt (2022); Fernando & Wulansari (2021); Cutting-Decelle el al. (2007); Lee & Kim (2021); Wang et al. (2012) ; Saglam et al. (2022); Holden & O'Toole (2004).
Pouvoir	5	Butt (2022); Christiansen et al. (2003); Cutting-Decelle el al. (2007); Lee & Kim (2021); Qatawneh, (2018) ;
Alignement organisationnel	4	Nguyen et al. (2021); Qatawneh, (2018) ; Gambetti & Giovanardi, (2013); Wang et al. (2012)
Catégorie intra-organisationnelle		
Soutien du top management	7	Gambetti & Giovanardi, (2013); Zsidisin et al. (2015); Huang et al. (2020); Baah et al. (2022); Childerhouse et al. (2003); Addo-Tenkorang & Helo, (2017); VanVactor, (2011)
Réputation	1	Gambetti & Giovanardi, (2013)
Orientation du marché	3	Gambetti & Giovanardi, (2013); Baah et al. (2022); VanVactor, (2011)

Rentabilité	4	Grawe & Ralston, (2019); Huang et al. (2020); Childerhouse et al. (2003); Cutting-Decelle et al. (2007)
Contrôle de la performance	5	Nguyen et al. (2021); Baah et al. (2022); Childerhouse et al. (2003); VanVactor, (2011); Prahinski & Benton (2004)
Catégorie inter-organisationnelle		
Outils de communication	9	VanVactor, (2011); Pigni et al. (2010);Cutting-Decelle et al. (2007);Gambetti & Giovanardi, (2013); Carr & Kaynak, (2007);Christiansen et al. (2003);Kędzia & Staniec, (2022);Huang et al. (2020);Addo-Tenkorang & Helo, (2017)
Qualité d'information	8	Cutting-Decelle et al. (2007);Gambetti & Giovanardi, (2013); Carr & Kaynak, (2007); Agarwal & Narayana, (2020);Kędzia & Staniec, (2022); Roethlein & Ackerson, (2004);Addo-Tenkorang & Helo, (2017); Holden & O'Toole (2004).
Mécanisme de communication	5	Cutting-Decelle et al. (2007);Gambetti & Giovanardi, (2013);Christiansen et al. (2003);Kędzia & Staniec, (2022); Holden & O'Toole (2004).
Partenariat stratégique	4	Gambetti & Giovanardi, (2013); Agarwal & Narayana, (2020); Roethlein & Ackerson, (2004);Huang et al. (2020)
Structure opérationnelle de la SC	1	Agarwal & Narayana, (2020)
Catégorie environnementale		
Incertitude environnementale	7	Addo-Tenkorang & Helo, (2017); Mirkovski et al. (2016); Wang et al. (2017); Cutting-Decelle et al. (2007); Gambetti & Giovanardi, (2013); DuHadway et al. (2018); Childerhouse et al. (2003)
Similarité culturelle	3	Nguyen et al. (2021);Gambetti & Giovanardi, (2013); Trada & Goyal, (2020)
Culture du pays	1	Huang et al. (2020)

Source : Auteurs

3.2.1 Catégorie relationnelle

La communication est essentielle au bon fonctionnement des processus de la supply chain. La construction d'une relation solide entre les acteurs de la supply chain représente un élément crucial de la gestion de cette dernière, sans lequel toute tentative de communication est susceptible d'échouer (Cao & Zhang, 2013). Toutefois, le maintien de relations inter-organisationnelles efficaces constitue un défi comportemental, un domaine où de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés (Mirkovski et al., 2016 ; Paulraj et al., 2008).

Les éléments de la catégorie relationnelle, tels que la confiance (Gambetti & Giovanardi, 2013; Jacobs & Chavez, 2016 ; Johnsen et al., 2020), l'engagement (Saglam et al., 2022 ; Kędzia & Staniec, 2022), le pouvoir (Butt, 2022 ; Christiansen et al., 2003) et la relation personnelle (Gligor & Autry, 2012 ; Butt, 2022), représentent les attributs du partenariat reflétant les besoins et la volonté des partenaires de collaborer pour atteindre des objectifs communs.

Les articles examinés se sont concentrés sur au moins l'un des composants de la dimension relationnelle. La confiance, l'engagement et le pouvoir ont été respectivement étudiés par 10, 8 et 5 auteurs en tant qu'antécédents majeurs de la communication au sein de la supply chain.

Afin d'assurer une communication efficace entre les entreprises, il est essentiel de prendre en compte ces trois composants fréquemment étudiés de la catégorie relationnelle, ainsi que la relation personnelle, pour établir et développer des relations organisationnelles solides entre les acteurs de la supply chain.

3.2.2 Catégorie intra-organisationnelle

Les caractéristiques organisationnelles et de gestion sont couramment utilisées par de nombreux chercheurs comme des prédicteurs des comportements organisationnels (DuHadway et al., 2018). La communication intra-organisationnelle nécessite des efforts internes suffisants pour son développement, car plusieurs éléments organisationnels influent sur la décision des entreprises d'investir dans des modes de communication spécifiques pour faciliter la coordination des tâches et la diffusion des processus (Grawe & Ralston, 2019). Les éléments internes entre les départements et les divisions de l'organisation sont appelés dimensions intra-organisationnelles, et leur gestion relève de la responsabilité de l'organisation elle-même.

Le soutien du top management (Zsidisin et al., 2015 ; Huang et al., 2020), la réputation (Gambetti & Giovanardi, 2013), l'orientation du marché (Baah et al., 2022 ; VanVactor, 2011), la rentabilité (Grawe & Ralston, 2019 ; Huang et al., 2020) et le contrôle de la performance (Nguyen et al., 2021 ; Baah et al., 2022) sont les cinq éléments intra-organisationnels discutés dans la littérature pour leur impact significatif sur la communication au sein de la supply chain.

3.2.3 Catégorie inter-organisationnelle

La catégorie inter-organisationnelle englobe les éléments liés aux systèmes ou aux relations entre deux ou plusieurs organisations. Ces éléments sont liés aux organisations travaillant ensemble et ayant le potentiel de les gérer. Dans le contexte de la supply chain, lorsque deux ou plusieurs entreprises établissent une relation commerciale, plusieurs éléments doivent être pris en compte pour améliorer le niveau de communication entre elles.

Les outils de communication (VanVactor, 2011 ; Pigni et al., 2010 ; Kędzia & Staniec, 2022), la qualité de l'information (Carr & Kaynak, 2007 ; Agarwal & Narayana, 2020 ; Holden & O'Toole, 2004), le mécanisme de communication (Cutting-Decelle et al., 2007 ; Christiansen et al., 2003 ; Kędzia & Staniec, 2022), le partenariat stratégique (Roethlein & Ackerson, 2004 ; Huang et al., 2020) et la structure opérationnelle de la supply chain (Agarwal & Narayana, 2020) sont les cinq éléments inter-organisationnels examinés dans la littérature pour influencer la communication au sein de la supply chain.

3.2.4 Catégorie environnementale

La catégorie environnementale fait référence aux conditions externes et aux pressions diverses auxquelles les entreprises font face en raison de l'évolution des demandes clients, du développement technologique, de la concurrence nationale et internationale, et que les organisations individuelles ne peuvent contrôler. Les principales caractéristiques environnementales auxquelles les entreprises sont principalement confrontées proviennent de l'incertitude environnementale et de la concurrence (Cao & Zhang, 2013).

L'incertitude environnementale (Addo-Tenkorang & Helo, 2017 ; Wang et al., 2017 ; Gambetti & Giovanardi, 2013), la similarité culturelle (Nguyen et al., 2021 ; Trada & Goyal, 2020) et la culture du pays (Huang et al., 2020) sont classées comme une catégorie environnementale, car les entreprises partenaires de la supply chain n'ont aucun contrôle sur l'existence ou l'occurrence de ces éléments dans leurs opérations. Les articles examinés ont exploré au moins l'un de ces éléments environnementaux en tant qu'antécédent de la communication au sein de la supply chain. L'incertitude environnementale émerge comme l'élément environnemental prédominant qui influence les acteurs de la supply chain à garantir une communication fluide et transparente avec leurs partenaires commerciaux. Ces éléments, émanant de l'environnement externe, sont

susceptibles de générer des situations inattendues, échappant ainsi au contrôle direct des entreprises.

Les caractéristiques environnementales sont inévitables et échappent largement à la sphère d'influence des organisations. Cependant, les organisations peuvent atténuer les effets de ces éléments environnementaux en établissant des relations de collaboration avec leurs partenaires commerciaux, ce qui les aidera à prendre des décisions judicieuses et opportunes (Holden & O'Toole, 2004). Pour anticiper et répondre de manière proactive aux situations imprévues, les entreprises doivent renforcer la communication relative aux besoins des clients, à l'évolution de la planification de production, aux processus de livraison, ainsi qu'à leur culture. Ce niveau accru de communication prépare les entreprises à faire face à des défis inattendus tout en maintenant une efficacité et une efficacité constantes le long de leurs supply chains.

4. Conclusions et perspectives

En utilisant une approche de revue systématique de la littérature selon la méthode PRISMA, cette étude a recensé et analysé 40 articles pertinents, aboutissant à une liste exhaustive des éléments influençant la communication au sein de la supply chain. Parmi les 40 articles identifiés, le maximum d'éléments examinés par un seul article était de onze, avec seulement quatre articles les regroupant sous diverses catégories. Cette déduction met en lumière le manque de compilation exhaustive des éléments affectant la communication dans la supply chain et leur regroupement sous des catégories appropriées.

Les articles examinés ont identifié plusieurs éléments exprimant la même signification, mais utilisant des terminologies différentes, ainsi que de nombreux éléments présentant un chevauchement significatif avec d'autres. En éliminant les redondances et les éléments en chevauchement, cette étude a identifié 18 éléments majeurs impactant la communication au sein de la supply chain. Des éléments tels que la confiance, l'engagement, la relation personnelle, le soutien de la direction, les outils de communication, la qualité de l'information et les incertitudes environnementales sont considérés comme importants pour la communication et ont été fréquemment étudiés. Cependant, de nombreux autres éléments importants nécessitent des études approfondies. Le tableau 4 présente le nombre d'occurrences de chaque élément en tant que déterminant de la communication au sein de la supply chain.

Les études sur les divers éléments influençant la communication dans la supply chain ont principalement été menées dans des pays développés, en particulier aux États-Unis. Certains éléments tels que la réputation, l'orientation du marché, la rentabilité, la similarité culturelle, la culture du pays et la structure opérationnelle de la supply chain n'ont pas été suffisamment explorés, bien que leur influence soit significative. Une étude approfondie de ces aspects dans divers contextes est nécessaire pour fournir aux gestionnaires et aux décideurs une vision claire sur la manière d'améliorer la communication avec leurs partenaires commerciaux.

La liste des éléments identifiés dans cette étude constitue une base solide pour la réalisation d'études empiriques futures visant à tester la validité et la pertinence de ces éléments dans différents contextes. Les chercheurs pourraient envisager de mener des études dans des pays en développement, où de telles investigations sont particulièrement nécessaires, offrant ainsi des comparaisons intéressantes entre différents contextes. Des recherches ultérieures pourraient également se pencher sur la communication entre les acheteurs/fournisseurs et leurs prestataires de services logistiques. Il est recommandé d'adopter des méthodes mixtes pour les futures recherches, afin de fournir des informations approfondies sur les attitudes et comportements des acteurs de la supply chain envers la communication avec leurs partenaires commerciaux. Enfin, les recherches futures devraient explorer l'impact de la communication sur la performance de la supply chain des entreprises, contribuant ainsi à une compréhension

approfondie de la raison pour laquelle et de la manière dont la communication influence la performance.

Références :

- (1). Addo-Tenkorang, R., & Helo, P. T. (2017). Analysis of enterprise supply chain communication networks in engineering product development. *The International Journal of Logistics Management*, 28(1), 47-74.
- (2). Agarwal, U. A., & Narayana, S. A. (2020). Impact of relational communication on buyer–supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2459-2496.
- (3). Ambrose, E., Marshall, D., Fynes, B., & Lynch, D. (2008). Communication media selection in buyer-supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(4), 360-379.
- (4). Baah, C., Opoku Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Issau, K., ... & Faibil, D. (2022). Effect of information sharing in supply chains: understanding the roles of supply chain visibility, agility, collaboration on supply chain performance. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 434-455.
- (5). Bai, C., & Sarkis, J. (2012). Supply-chain performance-measurement system management using neighbourhood rough sets. *International Journal of Production Research*, 50(9), 2484-2500.
- (6). Belle, A. B., & Zhao, Y. (2023). Evidence-based decision-making: On the use of systematicity cases to check the compliance of reviews with reporting guidelines such as PRISMA 2020. *Expert Systems with Applications*, 217, 119569.
- (7). Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
- (8). Butt, A. S. (2022). Personal relationships and supply chain communication: an exploratory case study of buyers and suppliers of logistics service provider. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 42(4), 501-514.
- (9). C. Gambetti, R., & Giovanardi, M. (2013). Re-visiting the supply chain: a communication perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 390-416.
- (10). Cao, M., & Zhang, Q. (2013). *Supply chain collaboration: Roles of interorganizational systems, trust, and collaborative culture*. London: Springer.
- (11). Carr, A. S., & Kaynak, H. (2007). Communication methods, information sharing, supplier development and performance: an empirical study of their relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(4), 346-370.
- (12). Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2012). *Doing business in emerging markets*. Sage.
- (13). Childerhouse, P., Hermiz, R., Mason-Jones, R., Popp, A., & Towill, D. R. (2003). Information flow in automotive supply chains—identifying and learning to overcome barriers to change. *Industrial Management & Data Systems*, 103(7), 491-502.
- (14). Christiansen, P. E., Rohde, C., & Hald, K. S. (2003). Differences in supply chain performance across interorganizational communication levels: Case studies from Denmark. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(4), 23-30.
- (15). Cutting-Decelle, A. F., Young, B. I., Das, B. P., Case, K., Rahimifard, S., Anumba, C. J., & Bouchlaghem, D. M. (2007). A review of approaches to supply chain

- communications: from manufacturing to construction. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 12(5), 73-102.
- (16). Cutting-Decelle, A. F., Young, K., Rahimifard, S., & NM, B. (2006). Building supply chain communication systems: a review of methods and techniques. *Data science journal*, 5, 29-51.
- (17). Degeneffe, D., Kinsey, J., Stinson, T., & Ghosh, K. (2009). Segmenting consumers for food defense communication strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(5), 365-403. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030910973733>
- (18). Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 575-600.
- (19). Duan, Y., Aloysius, J. A., & Mollenkopf, D. A. (2022). Communicating supply chain sustainability: transparency and framing effects. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(1), 68-87.
- (20). DuHadway, S., Carnovale, S., & Kannan, V. R. (2018). Organizational communication and individual behavior: Implications for supply chain risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 54(4), 3-19.
- (21). Fernando, Y., & Wulansari, P. (2021). Perceived understanding of supply chain integration, communication and teamwork competency in the global manufacturing companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 191-210.
- (22). Gambetti, R. C., Biraghi, S., Martinelli, E. M., & Tunisini, A. (2018). Supply Chain Communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-6.
- (23). Gligor, D. M., & Autry, C. W. (2012). The role of personal relationships in facilitating supply chain communications: A qualitative study. *Journal of Supply Chain Management*, 48(1), 24-43.
- (24). Grawe, S. J., & Ralston, P. M. (2019). Intra-organizational communication, understanding, and process diffusion in logistics service providers. *International journal of physical distribution & logistics management*, 49(6), 662-678.
- (25). Handfield, R. B., & Nichols Jr, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1-29.
- (26). Holden, M. T., & O'Toole, T. (2004). A quantitative exploration of communication's role in determining the governance of manufacturer–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 539-548.
- (27). Huang, Y., Han, W., & Macbeth, D. K. (2020). The complexity of collaboration in supply chain networks. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(3), 393-410.
- (28). Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- (29). Johnsen, L. C., Voigt, G., & Weimann, J. (2020). The effect of communication media on information sharing in supply chains. *Production and Operations Management*, 29(3), 705-724.
- (30). Kędzia, G., & Staniec, I. (2022). The impact of supplier involvement in product development on supply chain resilience: the mediating role of communication. *International Journal for Quality Research*, 16(4).
- (31). Kemp, S. E., Ng, M., Hollowood, T., & Hort, J. (2018). Introduction to descriptive analysis. *Descriptive analysis in sensory evaluation*, 1-39.
- (32). Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.

- (33). LEE, C., & KIM, S. (2021). Collaborative communication, information sharing and supply chain performance. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 12(5), 27-36.
- (34). Mateo, S. (2020). Procédure pour conduire avec succès une revue de littérature selon la méthode PRISMA. *Kinésithérapie, la Revue*, 20(226), 29-37.
- (35). Min, S., Zacharia, Z. G., & Smith, C. D. (2019). Defining supply chain management: in the past, present, and future. *Journal of business logistics*, 40(1), 44-55.
- (36). Mirkovski, K., Lowry, P. B., & Feng, B. (2016). Factors that influence interorganizational use of information and communications technology in relationship-based supply chains: evidence from the Macedonian and American wine industries. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 334-351.
- (37). Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- (38). Mulyaningsih, M., Hermina, T., Akbar, G., & Ulumudin, A. (2021). Analysis of the effect of supplier-company's long-term commitment, communication and strategy on supply chain performance in manufacturing sector. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 513-520.
- (39). Nguyen, H., Onofrei, G. and Truong, D. (2021), "Supply chain communication and cultural compatibility: performance implications in the global manufacturing industry", *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 253-274. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314>
- (40). Ogulin, R., Selen, W. and Ashayeri, J. (2012), "Determinants of informal coordination in networked supply chains", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 328-348. <https://doi.org/10.1108/17410391211245829>
- (41). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2021.105906>
- (42). Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), 45-64.
- (43). Pieter van Donk, D. (2008), "Challenges in relating supply chain management and information and communication technology: An introduction", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 308-312. <https://doi.org/10.1108/01443570810861534>
- (44). Pigni, F., Ravarini, A., & Saglietto, L. (2010, January). An explorative analysis of the effects of information and communication technologies and inter-organizational relationships on supply chain management systems. In *Supply chain forum: an international journal* (Vol. 11, No. 4, pp. 36-48). Taylor & Francis.
- (45). Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of operations management*, 22(1), 39-62.
- (46). Qatawneh, H. (2018). Hybrid communication strategies and tools as a strategic lever to improve supply chain performance. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 181.
- (47). Roethlein, C., & Ackerson, S. (2004). Quality communication within a connected manufacturing supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4), 323-330.

- (48). Rose-Anderssen, C., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2010). Communicative interaction as an instrument for integration and coordination in an aerospace supply chain. *Journal of Management Development*, 29(3), 193-209.
- (49). Rossella C. Gambetti, Mattia Giovanardi, (2013), "Re-visiting the supply chain: a communication perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss 4 pp. 390 – 416. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-03-2012-0021>
- (50). Saglam, Y. C., Çankaya, S. Y., Golgeci, I., Sezen, B., & Zaim, S. (2022). The role of communication quality, relational commitment, and reciprocity in building supply chain resilience: A social exchange theory perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 167, 102936.
- (51). Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484.
- (52). Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., P, Shekelle & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. *Bmj*, 349. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>
- (53). Shiralkar, K., Bongale, A., Kumar, S., Kotecha, K., & Prakash, C. (2021). Assessment of the benefits of information and communication technologies (ICT) adoption on downstream supply chain performance of the retail industry. *Logistics*, 5(4), 80.
- (54). Trada, S., & Goyal, V. (2020). Tripartite role of communications in channel relationships: Mitigating exchange hazards, reducing opportunism, and curtailing its ill effects on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 85, 281-294.
- (55). Treleven, M. D., Watts, C. A., & Hogan, P. T. (2000). Communicating Along the Supply Chain: A Survey of Manufacturers' Investment and Usage Plans for Information Technologies. *American Journal of Business*, 15(2), 53-62.
- (56). VanVactor, J.D. (2011), "A case study of collaborative communications within healthcare logistics", *Leadership in Health Services*, Vol. 24 No. 1, pp. 51-63. <https://doi.org/10.1108/17511871111102526>
- (57). Wang, L., Zhao, P. H., & Qu, H. Y. (2012). The empirical research of the effect about communication trust and commitment on supply chain cooperation. *Advanced Materials Research*, 468, 2963-2969.
- (58). Wang, X., Tiwari, P., & Chen, X. (2017). Communicating supply chain risks and mitigation strategies: a comprehensive framework. *Production Planning & Control*, 28(13), 1023-1036.
- (59). Xiaojun Wang, Puneet Tiwari & Xu Chen (2017): Communicating supply chain risks and mitigation strategies: a comprehensive framework, *Production Planning & Control*, DOI:10.1080/09537287.2017.1329562
- (60). Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A.M. and Oreja-Rodríguez, J.R. (2019), "Arcs of communication and small- and medium-sized enterprise performance", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 16 No. 4, pp. 625-644. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0079>
- (61). Zsidisin, G. A., Hartley, J. L., Bernardes, E. S., & Saunders, L. W. (2015). Examining supply market scanning and internal communication climate as facilitators of supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(5), 549-560.