

Les enjeux communicationnels dans la gestion de la supply chain : Une étude exploratoire dans le secteur d'importation-distribution des produits informatiques au Maroc

Communication issues in supply chain management: An exploratory study in the import-distribution sector of IT products in Morocco

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.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TALBI, S., ACHOUR, S., & ABKARY, B. (2023). Les enjeux communicationnels dans la gestion de la supply chain : Une étude exploratoire dans le secteur d'importation-distribution des produits informatiques au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 229-246. https://doi.org/10.5281/zenodo.8264725
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 17, 2023

Accepted: July 18, 2023

Les enjeux communicationnels dans le management de la supply chain : Une étude exploratoire dans le secteur d'importation-distribution des produits informatiques au Maroc

Résumé :

Dans le contexte d'une conjoncture économique compétitive, il est essentiel pour toute entreprise de coordonner, coopérer et collaborer avec les différents acteurs de la supply chain si elle souhaite perdurer sur un marché acharné. Cet article souligne l'importance de la communication tout au long du processus de la supply chain et met en évidence son impact sur tous les aspects d'une entreprise. Une communication fiable au sein de la supply chain, soutenue par des processus bien définis, un circuit d'information claire et un système d'information adapté, peut contribuer à la gestion des incertitudes liées aux changements imprévisibles du marché. En établissant une communication efficace, les entreprises peuvent mieux anticiper les variations de la demande, optimiser leurs niveaux de stock, améliorer la planification de la production et répondre plus rapidement aux demandes des clients. À cet effet, nous proposons une identification des problèmes de communication couramment rencontrés au sein de la supply chain, ce qui permet de mieux comprendre les enjeux de la communication entre les différents maillons de cette chaîne. Pour parvenir à ces conclusions, nous avons utilisé une approche qualitative exploratoire combinée à une analyse de contenu thématique, basée sur des entretiens semi-directifs avec les cinq principaux importateurs-distributeurs de produits informatiques agréés par les constructeurs et éditeurs, qui détiennent un quasi-monopole sur le marché marocain. Les résultats de cette étude ont démontré que la communication entre les acteurs de la supply chain peut procurer des avantages opérationnels et tactiques aux acteurs, bien que sa mise en œuvre stratégique soit complexe. En comprenant ces enjeux et en cherchant des solutions appropriées, les entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle et assurer leur pérennité sur le marché.

Mots clés : Communication, supply chain, acteurs, flux d'informations

JEL Classification : D83, R41, L2

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract:

In the context of a competitive economic environment, it is essential for any company to coordinate, cooperate, and collaborate with various stakeholders in the supply chain if it wishes to thrive in a fierce market. This article emphasizes the importance of communication throughout the supply chain process and highlights its impact on all aspects of a company. Reliable communication within the supply chain, supported by well-defined processes, a clear information flow, and an appropriate information system, can contribute to managing uncertainties related to unpredictable market changes. By establishing effective communication, companies can better anticipate demand fluctuations, optimize inventory levels, improve production planning, and respond more quickly to customer demands. To this end, we propose identifying commonly encountered communication issues within the supply chain, which helps to better understand the challenges of communication between different links in this chain. To reach these conclusions, we used an exploratory qualitative approach combined with thematic content analysis, based on semi-structured interviews with the five main importers and distributors of authorized computer products by manufacturers and publishers, who hold a near-monopoly in the Moroccan market. The results of this study have demonstrated that communication among supply chain actors can provide operational and tactical advantages to the stakeholders, although its strategic implementation is complex. By understanding these challenges and seeking appropriate solutions, companies can strengthen their competitive position and ensure their longevity in the market.

Keywords: Communication, supply chain, stakeholders, information flow.

JEL Classification : D83, R41, L2

Paper type : Empirical research

1. Introduction

La communication est un élément essentiel dans la gestion de la supply chain (SC) (Gambetti et al., 2018), notamment dans le secteur d'importation et de distribution des produits informatiques. Elle est nécessaire à tous les niveaux, du fournisseur au client final, en passant par les fabricants, les importateurs, les distributeurs et les revendeurs (Cao et al., 2010). La communication est indispensable pour coordonner ces acteurs et garantir le bon déroulement de la SC. Elle permet de transmettre des informations cruciales, telles que les prévisions de la demande, les délais de livraison, les spécifications des produits et bien d'autres.

Dans l'activité d'importation et de distribution des produits informatiques, les produits sont souvent complexes, avec des caractéristiques techniques spécifiques, des mises à jour fréquentes et des exigences de sécurité élevées. De plus, il s'agit d'un secteur très concurrentiel, ce qui oblige les acteurs de la SC à être réactifs et à proposer des produits innovants pour rester compétitifs.

Selon les recherches menées par (Ellram et al., 2002), il a été constaté que les entreprises qui ont une SC bien gérée et efficiente ont tendance à être plus performantes et rentables. Cela souligne le rôle suprême de la SC et de l'investissement dans des pratiques et des processus efficaces pour maximiser la performance de l'entreprise. (Joseph et al., 2017) suggère que la communication est essentielle dans la gestion de la SC, tout comme dans la gestion des comportements organisationnels en général. Ce qui démontre son importance actives entre les différents acteurs de la SC, notamment les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les clients.

Cependant, la communication inter-acteurs de la SC peut être difficile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les acteurs sont souvent dispersés géographiquement, ce qui rend la coordination plus complexe. Ensuite, chaque acteur a des intérêts et des objectifs différents, ce qui peut parfois entrer en conflit avec ceux des autres acteurs. Enfin, les technologies de l'information et de la communication utilisées par chaque acteur peuvent être différentes, ce qui peut rendre difficile la transmission et la compréhension des informations (Gambetti & Giovanardi, 2013). Face à ces enjeux, il est pertinent d'examiner les fonctions d'intégration de la communication dans la SC et les avantages qu'elle peut offrir aux différents acteurs, tant au niveau opérationnel, tactique que stratégique, ainsi que les défis auxquels elle peut être confrontée aux niveaux organisationnels, technologiques et humains. Ces constats ont motivé notre étude sur les avantages et les défis de la communication au sein de la SC dans le secteur d'importation et de distribution des produits informatiques au Maroc. Dans ce secteur, les acteurs sont tous sollicités à communiquer de manière continue pour créer des avantages mutuels qui dépassent les résultats obtenus par des actions individuelles (Soosay & Hyland, 2015).

C'est dans ce contexte que cet article vise à évaluer les pratiques de communication adoptées par les importateurs et les distributeurs des produits informatiques au Maroc et leur contribution à l'amélioration de la performance de la SC, tout en identifiant les enjeux associés à ces pratiques. Pour atteindre ces objectifs, nous procéderons tout d'abord à une revue de la littérature existante sur les pratiques de communication dans la SC. Ensuite, une étude exploratoire sera menée auprès de cinq entreprises qui sont parmi les principaux acteurs du secteur et ont un agrément avec les principaux constructeurs et éditeurs (Disty Technologies, 2021) pour évaluer les pratiques de communication actuelles et leur impact sur la performance de la SC. Les résultats de l'étude seront analysés et discutés afin de comprendre les enjeux et les opportunités liés à ces pratiques de communication dans le contexte marocain.

2. Revue de littérature

2.1 La communication et la supply chain

Nous considérons la communication comme un processus de transfert d'informations, de connaissances et de compréhension d'un individu ou d'un groupe d'individu à un autre (Lunenbourg, 2010). Dans toute organisation, la communication est "l'huile" qui permet de maintenir une dynamique harmonieuse et de garantir que les personnes travaillent ensemble de manière efficace et coordonnée (Schwalbe, 2015). Sans une communication adéquate, les conflits et les frictions peuvent survenir, ce qui peut entraîner des retards, des erreurs ou même des dysfonctionnements dans le système. De nos jours, la communication est devenue un élément clé de la vie quotidienne, de la compréhension du monde et de la participation à la société contemporaine (Cooren, 2012). Elle est souvent considérée comme un processus facile et naturel, mais il est important de reconnaître que cela nécessite une attention constante et des efforts pour améliorer les pratiques de communication (Korac-Kakabadse et al., 2000). En raison de cette complaisance, les processus de communication dans les organisations peuvent être difficiles à améliorer, car les employés ignorent la nécessité d'améliorer leurs compétences communicationnelles.

À cet effet, l'importance de la communication dans la SC ne peut être surestimée. De nombreux chercheurs considèrent la SC comme un élément déterminant pour se distinguer sur le marché et renforcer la position concurrentielle. Bertrand, 2003; Christopher, 2016; Gambetti et al., 2018; Gambetti & Giovanardi, 2013; Michrafy et al., 2006 décrivent la SC comme un réseau de personnes physiques et morales participant aux flux de produits, de services, d'informations et financiers en amont et en aval jusqu'au client final, qui implique au minimum trois acteurs dans ces flux (Mentzer et al., 2001) ainsi une coordination de plusieurs activités, y compris la planification, la production, le transport, le stockage et la distribution (Gao et al., 2018). Ces activités nécessitent une communication anticipative, où les partenaires échangent régulièrement des informations, collaborent activement et partagent des données de manière proactive plutôt que de réagir seulement aux problèmes une fois qu'ils se sont produits (Maulanin et al., 2023) pour éviter les incertitudes et maintenir la fluidité de la SC.

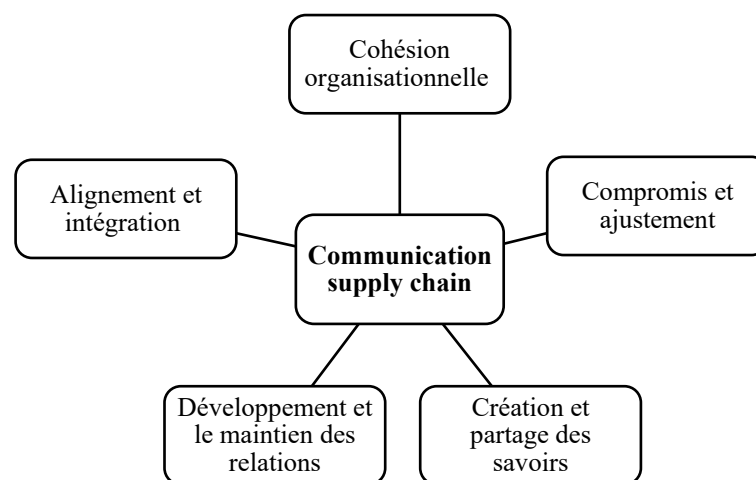
La littérature sur la SC a longtemps été axée sur l'ingénierie de la SC, c'est-à-dire sur la façon d'optimiser les processus de la SC pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Et au fil du temps, les chercheurs se sont penchés de plus en plus aux aspects relationnels impliqués dans les flux de marchandises et d'informations tout au long de la SC (Gambetti et al., 2018). Cela signifie qu'ils ont commencé à se concentrer sur les relations entre les différents acteurs de la chaîne, ainsi que sur la manière dont les flux d'informations et de marchandises peuvent être mieux coordonnés pour faciliter ces relations. Cette approche « soft » met l'accent sur les aspects managériaux et relationnels de la SC plutôt que sur l'ingénierie pure et dure des infrastructures de la chaîne.

Les recherches de Chen et al., 2017 et Singh et al., 2018 ont montré que la communication est un élément clé pour établir une collaboration réussie au sein de la SC, en partageant des informations de manière transparente et en instaurant un climat de confiance (Hudnurkar et al., 2014). Une communication adroitement menée favorise la création d'une culture de confiance et de transparence entre les différents acteurs impliqués dans la SC. En encourageant activement la communication mutuelle, les acteurs de la SC peuvent mieux se comprendre, collaborer de manière plus efficace, résoudre rapidement les problèmes et prendre des décisions éclairées (Changjoon et Soohyo, (2021) ; Shi et al. (2023)). De plus, cela permet aux entreprises de développer les compétences nécessaires pour répondre aux exigences des clients (Taghipour, 2009), d'améliorer leur performance et de renforcer leur compétitivité en optimisant la SC (Min et al., 2005).

2.2 Les fonctions d'intégration de la communication dans la supply chain

La communication est un aspect incontournable de la SC et elle est en constante évolution. Au sein d'une entreprise, la communication peut être divisée en deux catégories : la communication intra-organisationnelle qui concerne l'échange d'informations et de données au sein d'une même organisation (Stewart R Clegg et al., 2011) et qui favorise l'engagement crédible des employés envers leur organisation (Zhang et al., 2019). La communication inter-organisationnelle, qui se manifeste lorsqu'il y a une transmission d'informations et de données entre différentes organisations (Verma, 2015) et qui englobe plusieurs aspects tels que la confiance, la limite du parasitisme, la collaboration, le contenu des informations à communiquer, le support adopté, la fréquence de communication des données, la qualité de l'information, les acteurs concernés, et le sens du partage de l'information (Lee et al., 2021; Myrelid & Jonsson, 2019; Paulraj et al., 2008).

Figure 1 : les fonctions de la communication dans la supply chain



Source : (Gambetti & Giovanardi, 2013)

Gambetti et Giovanardi, 2013 suggèrent que la communication remplit cinq fonctions fondamentales (figure 1) tout au long de cette chaîne. Ces fonctions incluent, la cohésion organisationnelle, qui vise en effet à promouvoir la collaboration harmonieuse et la coopération intra et inter-organisationnelle afin de faciliter une bonne communication, une culture d'entreprise positive, des relations de travail solides, une structure organisationnelle claire et efficace (Gambetti & Giovanardi, 2013), ainsi que la création de synergies avec les différents acteurs de la SC. Le compromis et ajustement sont également essentiels et qui font référence à la capacité d'une SC à trouver un équilibre entre les différentes priorités et objectifs des parties prenantes impliquées dans le processus et d'apporter des ajustements pour répondre aux besoins de chacun (Nakano, 2019). Dans ce cas, les flux de communication sont essentiels pour parvenir à un consensus satisfaisant pour toutes les parties prenantes de la SC, de discuter des compromis à réaliser, d'explorer différentes solutions possibles, et d'évaluer les conséquences potentielles des différentes options pour atteindre les objectifs de la SC de manière efficace et efficiente. Une autre fonction est la création et partage des savoirs qui jouent un rôle majeur au niveau intra et inter-organisationnel. Les échanges d'informations entre les différents acteurs de la chaîne contribuent à élaborer et à mettre en œuvre des pratiques de gestion de la SC réussies (Christopher, 2016), telles que la gestion des conflits, la réduction des risques et le renforcement de la confiance avec les acteurs impliqués. Ces pratiques peuvent être formalisées et généralisées en utilisant des outils de communication idoines partagés entre les acteurs de la SC. De plus le développement et le maintien des relations sont importants pour une gestion proactive des relations avec les partenaires commerciaux est essentielle pour établir des relations de confiance, de coopération, de transparence et partager des informations

importantes, permettant ainsi à une entreprise de se positionner avantageusement sur le marché et de prospérer dans un environnement concurrentiel tout en s'assurant que les parties prenantes partagent les mêmes objectifs (Li et al., 2023). Dans le contexte de la communication SC, il est important de mettre en place des canaux de communication bien définis, de collaborer pour résoudre les problèmes, de fournir des informations précises, et de faire preuve de respect et de professionnalisme (Gambetti et al., 2018). Ces éléments contribuent à assurer la qualité, la fiabilité et la rentabilité de la SC. Enfin, l'alignement et des flux d'informations entre les différents acteurs de la chaîne, (Mcadam & McCormack, 2001), tels que les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les clients pour améliorer l'agilité, l'efficacité et l'efficience de la SC en réduisant les retards et les erreurs, en augmentant la réactivité aux demandes du marché et en améliorant la visibilité et la transparence tout au long de la chaîne. L'alignement et l'intégration sont essentiels pour atteindre une performance optimale de la SC et garantir une réponse agile aux fluctuations du marché et aux demandes des clients.

2.3 La communication inter-acteurs : un élément essentiel pour la supply chain

La communication est un élément clé pour les acteurs de la SC (Christopher, 2016; Gambetti et al., 2018; Gligor & Autry, 2012). En effet, dans un marché de plus en plus concurrentiel, la communication permet de se différencier et de mieux répondre aux attentes des consommateurs. Ses acteurs doivent communiquer efficacement avec les différents acteurs impliqués, notamment les fabricants, les distributeurs, les revendeurs et les clients finaux. Ils doivent également être en mesure de communiquer sur les produits qu'ils proposent, leur qualité, leur fonctionnalité, leur prix, leur disponibilité et leur livraison.

Cette communication doit être adaptée aux différents canaux de distribution utilisés et être cohérente et régulière (Simatupang & Sridharan, 2002), afin de maintenir l'intérêt des consommateurs et de leur donner confiance dans les produits proposés.

2.3.1 Les avantages de la communication entre les inter-acteurs de la supply chain

Une communication efficace entre les différents acteurs de la SC présente de nombreux avantages. Ces avantages peuvent être regroupés en trois catégories principales : les avantages opérationnels, les avantages tactiques et les avantages stratégiques (Gambetti et al., 2018; Larson & Jack D. Kulchitsky, 2000; Xu & Beamon, 2006). Les avantages stratégiques se manifestent dans la phase stratégique de la communication dans la SC, contribuant au développement de sa position concurrentielle en facilitant l'innovation et la différenciation des produits. De plus, les différents acteurs disposent d'une meilleure visibilité qui permet de collaborer sur des projets de recherche et développement (Xu & Beamon, 2006), conduire à la création de nouveaux produits ou services innovants, mieux comprendre les besoins des clients et répondre plus rapidement aux tendances du marché. Les avantages tactiques découlent d'une communication efficace qui peut réduire les coûts de la SC en améliorant la coordination et en éliminant les redondances (Xu & Beamon, 2006). Par exemple, une meilleure communication inter-acteurs permet une planification plus précise de la production, réduisant ainsi les coûts de stockage et de transport. Selon Ishii & Ohba (2023), L'exploitation des informations détenues par chaque acteur et la mise en place d'un réseau d'informations approprié facilitent l'échange des données essentielles entre les entités ou les parties prenantes. Enfin, les avantages opérationnels résultent d'un échange intense d'informations intra- et inter-organisationnel qui souligne le rôle de la communication en tant qu'interconnecteur entre les acteurs de la SC (Xu & Beamon, 2006). La clarté dans la communication contribue à la planification précise des livraisons (expédition et transport) et des délais de production, l'amélioration de la qualité des produits et la réduction des erreurs de production.

2.3.2 Les défis de déploiement de la communication dans la supply chain

Malgré l'importance de la communication dans la SC, plusieurs obstacles peuvent l'entraver entre les différents acteurs. Les obstacles organisationnels sont liés à la complexité de la structure de l'organisation et à la façon dont les différents acteurs de SC sont organisés (Gao et al., 2018) car ils sont souvent dispersés géographiquement ce qui peut entraver des retards dans la livraison de produits et des pertes de temps inutiles. Les conflits d'intérêts entre les différents acteurs de la SC entraînent une réticence à partager des informations. Bien aussi, les pratiques de gestion décentralisées ou des structures organisationnelles complexes peuvent impacter la communication entre les différents acteurs. Les obstacles technologiques incluent des outils de communication obsolètes qui peuvent constituer un frein à une communication efficace dans la SC (Chabani, 2017). L'utilisation des outils de communication incompatibles au contexte de l'entreprise, rendre la communication difficile et entrave une cascade de problèmes due au retard dans la communication en réduisant la production et en augmentant les coûts. De même, l'absence de normes communes pour l'échange de données peut entraîner des problèmes de compatibilité et de compréhension entre les différents acteurs de la SC. En outre, les obstacles humains sont également présents. Les différences culturelles et linguistiques des acteurs sont parmi les défis auxquels les entreprises sont confrontées (Busse et al., 2016). Les entreprises travaillent souvent avec des fournisseurs et des clients dans le monde entier, ce qui peut entraîner des barrières linguistiques et culturelles. Les différences de compréhension et d'interprétation mènent à des erreurs de communication et des retards dans la livraison de produits. Cela peut être due à un manque de confiance ou de coopération entre les acteurs ainsi qu'un manque de compétences ou de connaissances techniques.

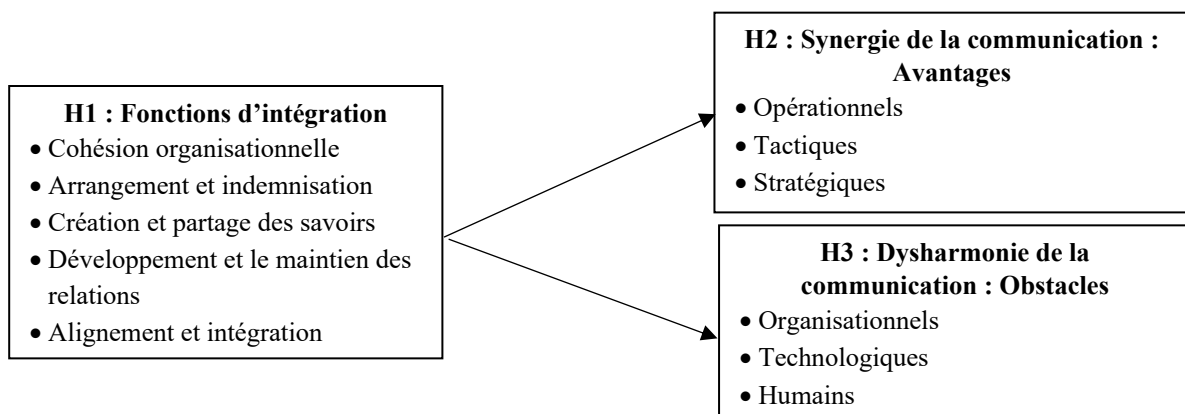
La communication est l'épine dorsale d'une SC réussie (Gambetti et al., 2018), mais elle reste l'un des plus grandes disciplines auxquels les entreprises doivent faire face. Pour surmonter ces obstacles, plusieurs stratégies peuvent être mises en place.

Les enjeux liés à la communication dans la SC peuvent freiner la capacité des différents acteurs à partager efficacement les informations et à travailler en étroite collaboration pour atteindre un objectif commun. À partir de ces observations, il est possible de concevoir des hypothèses de recherche sur la communication dans la SC du secteur d'importation et de distribution de produits informatiques.

2.4 Hypothèses de recherche

En se basant sur la revue de la littérature présentée dans les sections précédentes, les hypothèses énoncées dans la Figure 2 synthétisent les fonctions indispensables à une communication efficace dans la supply chain, tout en soulignant les avantages et les défis impliqués pour les acteurs.

Figure 2 : Hypothèse de recherche



Source : auteurs

Nous avons formulé trois hypothèses de recherche qui seront examinées lors de la partie empirique de l'étude.

Hypothèse 1 : Une communication adéquate entre les différents acteurs de la supply chain est une condition nécessaire pour observer les fonctions d'intégration à l'œuvre.

Hypothèse 2 : La communication efficace entre les acteurs de la supply chain permet de générer des avantages opérationnels, tactiques et stratégiques en mettant en évidence les différentes fonctions d'intégration.

Hypothèse 3 : En identifiant les différentes fonctions d'intégration, la communication dans la supply chain permet de localiser les obstacles que rencontrent les acteurs sur le plan organisationnel, technologique et humain.

3. Analyse empirique

Pour mieux comprendre notre problématique, nous commencerons par présenter le contexte empirique de notre recherche, avant de décrire notre méthodologie.

3.1 Contexte de la recherche

Le secteur d'importation et de distribution des produits informatiques au Maroc est en constante évolution ces dernières années. Le marché marocain est devenu un marché attractif pour les grandes marques internationales telles que Samsung, Apple, Huawei, LG, HP, CANON et bien d'autres. Selon les chiffres du cabinet IDC¹, les dépenses en technologies de l'information au Maroc s'établissent à 1,6 milliards USD en 2021 (Disty Technologies, 2021).

Le marché marocain des produits informatiques est dominé par les importateurs-distributeurs agréés par les constructeurs (fabricants), qui ont pour rôle d'importer et de distribuer les produits des grandes marques internationales. Les entreprises locales sont les principaux acteurs de ce marché et travaillent en étroite collaboration avec les fabricants et les fournisseurs pour offrir une grande variété de produits. Néanmoins, ce secteur est confronté à plusieurs défis, tels que la concurrence intense entre les importateurs et distributeurs locaux et internationaux, la contrefaçon de produits et la vente informelle de produits informatiques.

La SC d'importation et distribution des produits informatiques est un processus complexe qui implique la coordination de plusieurs acteurs et la mise en place de processus efficaces pour garantir la disponibilité et la qualité des produits, ainsi que la satisfaction des clients. Dans ce contexte, il est important de mettre en avant que la communication entre, le fournisseur, le distributeur et le client est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de la SC et de s'assurer que les produits sont livrés dans les délais impartis et dans les conditions requises, tout en garantissant la satisfaction du client final.

3.2 Méthodologie

Une étude approfondie de la communication entre les acteurs de la SC du secteur d'importation et distribution des produits informatiques nécessite une démarche de recherche rigoureuse. Nous avons donc opté pour une étude exploratoire de nature qualitative, qui repose sur six sources d'information, tel que décrit par (Yin, 2009): les entretiens, les documents, les archives, les observations directes et participantes, que nous avons mené avec les principaux importateurs-distributeurs de produits informatiques agréés par les constructeurs (fabricants) et éditeurs (Tableau 1) et qui détiennent un quasi-monopole sur le marché marocain (Disty Technologies, 2021).

En recherche qualitative, il n'y a pas de règle universelle pour déterminer le nombre idéal de cas à étudier (Aspers & Corte, 2019). Les auteurs (Saunders et al., 2018) préconisent de se baser

¹ *International Data Corporation (IDC) est une entreprise américaine spécialisée dans l'analyse de données et les études de marché dans le secteur des technologies de l'information*

sur le principe de saturation, qui est atteint une fois que toutes les informations recueillies peuvent être incluses dans une catégorie conceptuelle. Eisenhardt et al., 1991) soulignent que moins de quatre cas rend difficile la production de postulats théoriques complexes, tandis que la limite supérieure est de dix cas. (Yin, 2009) recommande de comparer deux à trois cas pour les recherches exploratoires. Dans tous les cas, l'échantillonnage doit être ciblé plutôt qu'aléatoire. Cela signifie que le chercheur doit délibérément choisir les cas à inclure dans l'étude en fonction de l'objectif de recherche et des questions posées. Le rôle du chercheur est donc de fournir une analyse approfondie qui ne se limite pas à une simple description des données, mais qui permet de générer des conclusions théoriques significatives.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon

Cas ²	Effectifs	Interviewés
Firme 1	71	Directeur supply chain Manager achat et approvisionnement Responsable exploitation
Firme 2	83	Directeur général Directeur supply chain Responsable flux Responsable exploitation Responsable logistique import
Firme 3	45	Directeur général Manager achat et approvisionnement Responsable logistique distribution
Firme 4	30	Directeur général Directeur supply chain Responsable des ventes Responsable Transport
Firme 5	85	Directeur supply chain Responsable des ventes Responsable achat et approvisionnement

Source : auteurs

Le choix de notre échantillon d'étude, qui se compose d'entreprises importateurs-distributeurs des produits informatiques au Maroc pour étudier leur communication supply chain, répond à plusieurs critères :

- La pertinence thématique : l'échantillon est en relation direct avec l'objet de notre recherche.
- La faisabilité : nous avons évalué la possibilité de mener l'étude dans des conditions pratiques et raisonnables en termes de temps et de ressources.
- La disponibilité des données et l'accès aux participants : nous avons assuré la collecte d'informations fiables et efficaces en ayant accès aux participants et aux données pertinentes.
- La diversité des entreprises dans notre échantillon : nous avons sélectionné des entreprises de différentes tailles et types (entreprise nationale et internationale), ainsi que des situations de communication SC variées.
- La représentativité de l'industrie : en incluant des entreprises cotées en bourse et en évitant tout biais en faveur d'un type d'entreprise particulier.
- La saturation : Le choix de la taille de notre échantillon s'est basé sur le principe de la saturation, qui stipule que la collecte de nouvelles données ne permet plus de découvrir des

² Les entreprises ont demandé à préserver la confidentialité de leur identité et à être désignées par le terme "firme".

informations significatives sur le sujet étudié. Nous sommes conscients que le niveau de saturation peut varier en fonction de la nature de la recherche, des hypothèses formulées et des caractéristiques du terrain d'étude.

Pour cela, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des membres clés de chaque entreprise et procédé à une analyse thématique des données recueillies. L'objectif de ces entretiens était de recueillir des données sur la façon dont les interviewés percevaient les enjeux de communication au sein de leur SC. Les données collectées ont porté sur les thèmes abordés dans notre revue de littérature, à savoir les fonctions d'intégration et les enjeux de communication. Bien que ces données ne soient pas exhaustives, leur combinaison nous a permis d'obtenir des résultats que nous discutons dans la suite de cette étude.

3.3 Analyse des données

La démarche d'analyse de données, que nous avons suivi, consistait à trier et encoder les informations collectées afin d'améliorer les hypothèses initiales et découvrir de nouveaux concepts, en suivant une stratégie d'analyse organisée pour obtenir des résultats fiables.

Pour traiter les données collectées, nous avons découpé et reformulé les unités d'analyse en extraits de verbatim, puis nous les avons classés dans des catégories de codage préétablies, inventorié et compté les catégories, et enfin nous avons recherché les mots associés à ces catégories dans les entretiens retranscrits (Antoine Blanc et al., 2014).

Les catégories mères de codage résultent de notre analyse conceptuelle et des hypothèses de recherche émises initialement pour notre étude, et se présentent comme suit :

Catégorie 1 : appelée "données de base sur le cas analysé". Elle rassemble toutes les données descriptives concernant le cas étudié ainsi que les informations sur le répondant (son expérience, sa formation, etc.). Cette catégorie permet de mieux comprendre le contexte dans lequel la recherche a été menée et de situer les résultats qui seront présentés.

Catégorie 2 : concerne la communication entre les différents acteurs impliqués dans l'entreprise. Elle comprend l'ensemble des pratiques de communication qui ont été décrites dans la partie théorique. Cette catégorie inclut les fonctions de communication liées à l'intégration de la SC.

Catégorie 3 : elle porte sur les avantages de la communication au sein des entreprises étudiées, plus précisément en ce qui concerne la gestion leur SC.

Catégorie 4 : elle regroupe les différents défis et obstacles liés à la communication au sein de la SC des entreprises étudiées. Nous analysons dans ce volet les difficultés rencontrées dans la communication entre les différents acteurs de la SC, ainsi que les conséquences de ces problèmes sur l'efficacité de la SC.

Ces catégories ont été élaborées en prenant en compte la revue de la littérature et les questions de recherche, mais aussi en se basant sur l'expertise et la compréhension du sujet, ainsi que sur le contenu des entretiens réalisés. Elles ont été développées avec une méthodologie rigoureuse et une approche holistique pour couvrir l'ensemble des aspects pertinents de la recherche, en examinant minutieusement tous les verbatims recueillis.

4. Résultats

En utilisant les résultats de nos entretiens, nous allons exposer les fonctions d'intégration de la communication ainsi que les enjeux qui y sont liés. Nous illustrerons nos résultats en citant des témoignages recueillis lors de nos entretiens sur les différents sujets énumérés dans notre guide d'entretien.

4.1 Les fonctions d'intégration

Avant de discuter les fonctions d'intégration, il convient de souligner qu'un même acteur peut remplir à la fois le rôle de client et de fournisseur.

Les fonctions qui assurent l'intégration de la communication dans la SC sont structurées selon les éléments suivants :

- **Cohésion organisationnelle** : les interviewés ont corroboré que la communication intégrée au sein de la SC favorise une collaboration accrue entre les différents acteurs, en facilitant la compréhension mutuelle des enjeux, en améliorant la réactivité et la qualité des échanges, et en favorisant la prise de décision collective. De plus, en favorisant une culture de communication ouverte et transparente, les employés se sentent plus connectés et engagés dans leur travail, ce qui peut impulser une amélioration de la motivation et de la performance.

Les participants ont souligné que *« la SC de notre activité d'importation et distribution des produits informatiques implique de nombreuses parties prenantes, notamment les fournisseurs, les transporteurs, les prestataires de services logistiques, les clients et les départements internes tels que les ventes, le marketing et la logistique. Une communication fluide et transparente est essentielle pour que toutes ces parties travaillent ensemble en harmonie organisationnelle afin d'assurer une bonne coordination des activités, une anticipation des tâches, une résolution rapide des problèmes et une meilleure prise de décisions stratégiques. »* (Firme 2 et Firme 5).

Cependant, si la communication n'est pas gérée efficacement, elle peut avoir l'effet inverse et causer des problèmes de cohésion organisationnelle : *« Une communication inadéquate entre les acteurs peut entraîner des erreurs, des retards, des malentendus et des conflits, ce qui peut nuire à la performance globale de l'entreprise »* (Firme 5). Il est donc important que la communication soit claire, concise et précise pour assurer en particulier la gestion de la SC.

- **Arrangement et indemnisation** : selon les répondants, la flexibilité et l'agilité de la SC nécessitent une bonne gestion de la communication permettant de répondre rapidement aux demandes changeantes du marché et de minimiser les perturbations potentielles : *« Si un client a besoin d'un produit spécifique dans un délai très court, l'entreprise peut demander à un fournisseur de prioriser cette commande plutôt que de respecter l'ordre de traitement habituel. Mais cela ne sera possible que si les fournisseurs sont informés en temps voulu et si une communication transparente est établie entre tous les acteurs de la chaîne, par contre le client doit être conscient des éventuels coûts logistiques additionnels qui peuvent surgir »* (Firme 1 et firme 2).

D'après les interviewés l'outil de communication le plus utilisé pour faciliter les compromis et les ajustements dans la SC est le système de gestion de SC (SCM). Cet outil favorise la collaboration, le partage des informations critiques en temps réel et l'identification des problèmes et des opportunités d'optimisation. Les plateformes d'échange de données informatisées EDI sont de plus en plus utilisées, cependant leurs mises en œuvre nécessitent une standardisation avancée des processus des parties prenantes.

- **Création et partage des savoirs** : les répondants affirment que la création et le partage des savoirs au sein de la SC ne sont pas toujours la principale motivation des acteurs de la SC. En effet, *« l'entreprise cherche avant tout à réaliser ses transactions commerciales de manière efficace et rentable, et ne considère le partage des savoirs qu'en fonction de ces objectifs »* (Firme 3). La SC de l'importation et de distribution des produits informatiques est complexe, ayant un cycle de vie court, impliquant de nombreux acteurs différents, des composants électroniques, des produits finis et des transporteurs : *« Cette complexité peut rendre difficiles la création et le partage des savoirs, en particulier dans des contextes économiques et culturels différents »* (Firme 1 et firme 4). Les entreprises peuvent être réticentes à partager des connaissances avec d'autres acteurs de la SC par crainte de perdre leur avantage concurrentiel ou leur position sur le marché.

- **Développement et le maintien des relations** : D'après les propos des interrogés, deux firmes soulignent que cette fonction d'intégration de la communication dans la SC est dissimulée entre les différents acteurs impliqués dans cette chaîne. Cela veut dire que la communication est

considérée comme une activité de soutien plutôt que comme une fonction stratégique de la SC : « *Nous sommes plutôt concentrées sur les aspects opérationnels de la SC, tels que les approvisionnements, la gestion des stocks et la livraison, et nous considérons la communication comme une activité de soutien* ». (Firme 5).

Tandis que trois firmes affirment que la communication est une fonction stratégique clé dans leurs entreprises qui permet de coordonner les activités de chaque acteur impliqué de la chaîne, d'optimiser les processus et d'assurer la satisfaction du client final : « *Pour mieux gérer nos échanges d'information et maintenir nos relations commerciales, nous avons mis en place un outil d'échange de données informatisées (EDI) qui permet l'automatisation de l'échange de données commerciales telles que les commandes, les factures, les avis d'expédition, les bons de livraison.... entre les acteurs internes et externes de l'entreprise impliqués dans le processus supply chain* » (Firme 1 et firme 2). Cette importance stratégique allouée à la communication découle essentiellement de la maturité de leurs SC et l'appartenance à des groupes multinationaux.

- **Alignement et intégration** : les répondants déclarent que cette fonction s'appuie principalement sur la digitalisation de la SC pour aboutir à une meilleure communication entre les différents acteurs de la chaîne, ce qui facilite l'alignement et l'intégration des processus : « *Pendant la pandémie du COVID 19, nous avons cherché à améliorer notre résilience en adoptant des pratiques plus efficaces, telles que la digitalisation pour être plus agiles et résilients face aux perturbations futures.* » (Firme 2 et firme 4). Ils ont souligné aussi que l'utilisation des technologies numériques est un moyen performant pour développer leur communication avec leurs partenaires commerciaux et mieux comprendre leurs besoins afin d'améliorer leur alignement et leur intégration dans la SC.

L'hypothèse 1 selon laquelle une communication efficace entre les différents acteurs de la supply chain est un prérequis indispensable pour constater les fonctions d'intégration à l'œuvre, bien que ces fonctions soient restreintes en nombre.

4.2 Les avantages et les obstacles de la communication

Les interviewés sont unanimes quant aux avantages obtenus ainsi qu'aux obstacles rencontrés.

4.2.1 Les avantages

- **Stratégiques** : D'après les entretiens que nous avons menés avec les directeurs en charge de la SC des cinq entreprises spécialisées dans l'importation et la distribution des produits informatiques, il ressort que la communication au niveau stratégique est particulièrement complexe, car elle implique la participation de multiples acteurs, notamment des acteurs externes, qui ont des objectifs et des priorités différentes. Les décisions prises à ce niveau peuvent avoir un impact significatif et durable sur l'ensemble de la SC, ce qui implique que les acteurs doivent avoir une compréhension claire de l'impact de leurs décisions sur l'ensemble du système. Les répondants rajoutent que les acteurs peuvent avoir des intérêts divergents et des objectifs différents, ce qui rend la coordination encore plus difficile : « *Le scénario le plus fréquent dans notre activité est que les fournisseurs cherchent à maximiser leurs profits en augmentant les prix, tandis que les distributeurs cherchent à minimiser les coûts pour rester compétitifs sur le marché* » (Firme 4 et firme 5). Dans ces cas-là, il est souvent difficile de trouver un terrain d'entente et de parvenir à une décision stratégique efficace. D'autant plus, trois des cinq entreprises sont distributeur des deux marques les plus vendues au Maroc (HP et CANON).

L'analyse qualitative révèle que la communication dans la SC d'importation et de distribution des produits informatiques présente des avantages opérationnels et tactiques axées sur la résolution de problèmes immédiats et sur la coordination des activités de la SC à court et à moyen terme, mais ces avantages sont difficiles à réaliser au niveau stratégique. Cela signifie

que la communication est performante pour la réalisation des tâches quotidiennes liées à la SC, mais elle n'est pas aussi efficace pour soutenir les objectifs stratégiques à long terme de l'ensemble des parties prenantes.

- **Tactiques** : Dans la SC de l'activité d'importation et de distribution des produits informatiques, la communication tactique implique un ensemble d'actions et de pratiques tels que l'échange d'informations sur les prévisions de la demande, les niveaux de stocks, les délais de livraison, les problèmes de qualité, les coûts de production et les exigences réglementaires : *« Le niveau tactique est très important pour notre entreprise, car il nous permet de prendre des décisions opérationnelles rapides et efficaces en cas de problèmes imprévus et de planifier les actions à court terme pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme »* (Firme 2). Les interrogés rajoutent que l'utilisation de technologies de l'information telles que les systèmes de gestion de SC (SCM), les logiciels de planification des ressources de l'entreprise (ERP) et les outils de suivi des stocks en temps réel facilitent la gestion de la distribution des produits informatiques qui ont une pléthore de référence.

- **Opérationnels** : La communication agile dans la SC d'importation et de distribution des produits informatiques permet de réduire les coûts liés aux délais de livraison, aux retours de produits défectueux et à la gestion des niveaux de stock. Selon les répondants, la communication favorise graduellement l'optimisation des coûts de transport et de stockage, en évitant les pertes et les retards inutiles, la prévision des problèmes et y remédier rapidement : *« Lorsqu'un fabricant rencontre un problème de production, il informe immédiatement les autres acteurs de la chaîne pour éviter des retards inutiles. Cela nous permet de réduire les coûts associés aux retours de produits défectueux et aux réparations »* (Firme 5). Aussi, ils affirment qu'avec une communication efficace, ils arrivent à réduire les coûts associés au surstockage ou au sous-stockage : *« Lorsque nous sommes informés sur l'état de stock des fabricants et des fournisseurs, nous pouvons commander des quantités plus précises de produits »* (Firme 1 firme 3).

Une meilleure coordination des activités logistiques telles que la planification des transports, la gestion des stocks, la prévision de la demande et la gestion des retours offre un avantage concurrentiel significatif, en améliorant l'efficacité globale de la SC et en répondant aux besoins des clients de manière plus efficace : *« En coordonnant les activités logistiques, il est possible de mieux planifier nos activités de la SC avec les différents acteurs et d'optimiser les ressources disponibles »* (Firme 4).

L'hypothèse 2 confirme que l'intégration d'une communication efficace dans la SC peut procurer des avantages opérationnels et tactiques aux acteurs, mais elle infirme les avantages stratégiques.

4.2.2 Les obstacles

- **Organisationnels** : L'un des principaux obstacles est lié à la complexité de la chaîne elle-même. En raison d'implication de plusieurs acteurs dans le processus de distribution, il est difficile de garantir une communication fluide entre toutes les parties impliquées. Aussi, les conflits d'intérêts entre les différents acteurs entravent la communication et la collaboration intra-organisationnelle : *« Les responsables des ventes peuvent avoir des objectifs différents de ceux des responsables de logistique, ce qui peut entraîner des désaccords sur les priorités et les prises de décisions »* (Firme 2 et firme 3).

Technologiques : Les problèmes de sécurité constituent un obstacle important : *« Lorsque nous communiquons des informations confidentielles telles que des données de commande ou des informations sur les fournisseurs, nous devons nous assurer que nos outils de communication*

sont suffisamment sécurisés et fiables, car des erreurs de sécurité peuvent entraîner des fuites de données ou des pertes financières » (Firme 2 et firme 4). Les répondants précisent aussi que la compatibilité des outils de communication utilisés par les différents acteurs constitue un obstacle dans leurs SC. Les outils de communication tels que les courriers électroniques, les messageries instantanées et les plates-formes de collaboration peuvent avoir des formats de fichiers différents ou être basés sur des protocoles de communication différents, ce qui peut compliquer la transmission d'informations précises et opportunes.

- **Humains:** Le principal défi auquel nous sommes confrontés, soulignent les répondants, est associé à la diversité culturelle et linguistique de nos partenaires commerciaux et fournisseurs : « En effet, la plupart de nos fournisseurs sont localisés au Japon et en Chine, où les méthodes de travail diffèrent considérablement des nôtres, ce qui engendre fréquemment des incompréhensions et des problèmes de communication pouvant avoir des répercussions sur le processus de la SC » (Firme 1, firme 2 et firme 5) ainsi que sur la progression globale de l'activité de l'entreprise.

L'hypothèse 3 selon laquelle en identifiant les différentes fonctions d'intégration, la communication dans la SC permet de localiser les obstacles que rencontrent les acteurs sur le plan organisationnel, technologique et humain a été confirmée.

5. Discussions

Les résultats de notre étude sont cohérents avec la littérature existante sur l'importance de la communication dans la SC. Plusieurs études ont montré que la communication entre les différents acteurs de la SC est un élément clé pour améliorer la performance de la SC (Chen et al., 2017 ; Gambetti et al., 2018; Gambetti & Giovanardi, 2013; Singh et al., 2018). Cela est particulièrement concret dans le secteur d'importation et de distribution des produits informatiques au Maroc, où les entreprises doivent collaborer étroitement pour assurer une livraison rapide et efficace des produits.

Après avoir conduit notre étude, nous avons observé que la communication entre les acteurs de la SC présente des avantages considérables (Christopher, 2016), au niveau opérationnel, tactique et stratégique. Au niveau opérationnel, la communication permet de diminuer les temps d'attente et les coûts de production, en créant les conditions propices aux acteurs pour mieux coordonner leurs activités et résoudre promptement les problèmes opérationnels. Cette communication et coordination efficaces entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement (ou "nœuds") sont essentielles pour renforcer la compétitivité globale de la chaîne (Shi et al., 2023). Elle favorise aussi l'amélioration de la qualité des produits et services, en facilitant la transmission des spécifications, des normes et des exigences de qualité entre les différents acteurs. Au niveau tactique, une communication performante renforce les relations intra et inter-organisationnelles, en établissant des partenariats de confiance et des alliances stratégiques entre les acteurs pour améliorer leur compétitivité. Enfin, au niveau stratégique, une communication solide stimule l'innovation et la créativité tout en permettant aux acteurs de mieux comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du marché pour renforcer leur positionnement sur celui-ci.

Par ailleurs, notre étude a également mis en évidence des défis associés à la communication entre les acteurs de la SC, à savoir des obstacles majeurs au niveau organisationnel, technologique et humain qui entravent la mise en place de pratiques de communication efficaces au sein de la SC. Concernant les défis organisationnels, nous avons identifié des problèmes de collaboration et de confiance entre les différents acteurs, ainsi que la résistance au changement. Du côté technologique, les entreprises rencontrent souvent des difficultés liées à la fragmentation et l'hétérogénéité de leurs systèmes d'information, ce qui rend la

communication et l'échange de données en temps réel compliqués. Enfin, les défis humains incluent la formation insuffisante des employés à la communication interne et externe, ainsi que le manque de sensibilisation à l'importance de la communication pour la performance de la SC. Pour surmonter ces défis, nous recommandons que les entreprises adoptent une approche intégrée de la communication, qui implique une collaboration et une coordination étroites entre les différents acteurs de la SC. Il est également important de s'assurer que les systèmes d'information sont compatibles et interconnectés pour faciliter la communication et l'échange de données en temps réel. Les entreprises devraient également investir dans la formation de leurs employés à la communication interne et externe, et sensibiliser l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus à l'importance de la communication pour la performance de la SC. En ultime analyse, il est important de noter que les résultats de cette étude se limitent au secteur d'importation et de distribution des produits informatiques au Maroc, et ne peuvent donc pas être généralisés à d'autres secteurs ou contextes. Des études supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les pratiques de communication dans d'autres secteurs et contextes, et pour explorer davantage les défis et opportunités associés à l'adoption de pratiques de communication efficaces au sein de la SC.

6. Conclusion

Le secteur d'importation et de distribution des produits informatiques est un secteur dynamique et très compétitif qui subit des changements constants. Les entreprises qui évoluent dans ce secteur doivent être capables d'identifier les tendances du marché et les nouvelles technologies, tout en gérant efficacement leur SC pour obtenir un avantage concurrentiel (Wankhade & Kumar Kundu, 2018). Pour y parvenir, une communication efficace entre les différents acteurs de la SC est essentielle pour booster la performance de la SC.

La revue de littérature que nous avons menée nous a permis d'identifier les avantages potentiels de la communication au sein de la SC, à différents niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels. Cependant, elle a également souligné les défis auxquels les acteurs sont confrontés pour atteindre une communication efficace et intégrée. Parmi ces défis, on peut citer les obstacles organisationnels, technologiques et humains qui peuvent limiter la mise en place de processus de communication efficaces.

En se basant sur cette approche, des hypothèses de recherche ont été formulées et ont influencé notre étude empirique. Celle-ci a été réalisée à travers des entretiens menés auprès des acteurs de la SC dans le secteur d'importation et de distribution des produits informatiques au Maroc, et a permis d'obtenir les premiers résultats de notre recherche. L'analyse empirique a montré que la communication entre les acteurs de la SC dans ce secteur peut procurer des avantages opérationnels et tactiques aux acteurs, tels que l'amélioration de la planification et de la coordination des activités logistiques, la réduction des coûts logistiques et la réduction des temps d'attente des clients, mais difficile à mettre en œuvre sur le plan stratégique. En outre, Il est important de noter que l'absence d'avantages stratégiques ne signifie pas nécessairement que l'intégration de la communication dans la SC n'est pas importante ou utile. Il peut y avoir d'autres raisons pour lesquelles les avantages stratégiques ne se manifestent pas dans cette étude, ou ces avantages peuvent être plus difficiles à mesurer ou à observer en raison de la nature d'activité des entreprises.

À partir de ces constats, il serait intéressant de poursuivre cette recherche en explorant les raisons qui rendent la communication difficile à mener au niveau stratégique, ainsi que les pratiques et les outils de communication qui pourraient faciliter cette collaboration. Il serait également pertinent d'examiner comment les facteurs culturels, organisationnels et individuels peuvent influencer la communication dans la SC au Maroc.

Références

- (1). Antoine blanc, carole drucker-godard, & sylvie ehlinger. (2014). Exploitation des données textuelles. In dunod (ed.), *méthodes de recherche en management* (4ème, pp. 551–573). Thiétart et coll.
- (2). Aspers, p., & corte, u. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- (3). Bertrand, n. (2003). *Supply chain et ntic: les leviers de création de la valeur: connaître l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies sur la performance de la supply chain* (éditions du savoir).
- (4). Busse, c., schleper, m. C., niu, m., & wagner, s. M. (2016). Supplier development for sustainability: contextual barriers in global supply chains. *International journal of physical distribution and logistics management*, 46(5), 442–468. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-12-2015-0300>
- (5). Cao, m., vanderembse, m. A., zhang, q., & ragu-nathan, t. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International journal of production research*, 48(22), 6613–6635. <https://doi.org/10.1080/00207540903349039>
- (6). Chabani, w. (2017). Les tic au service de la supply chain. *Revue d'économie et de statistique appliquée*, 14(1), 15–26. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/36910>
- (7). Changjoon, L. E. E., & Soohyo, K. I. M. (2021). Collaborative Communication, Information Sharing and Supply Chain Performance. *산경연구논집*, 12(5), 27-36.
- (8). Chen, l., zhao, x., tang, o., price, l., zhang, s., & zhu, w. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: a literature review and future research agenda. *International journal of production economics*, 194, 73–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- (9). Choy, k. L., li, c.-l., so, s. C. K., lau, h., kwok, s. K., leung, d. W. K., li, c.-l., so, s. C. K., lau, h., & leung, d. W. K. (2007). Managing uncertainty in logistics service supply chain. In *int. J. Risk assessment and management* (vol. 7, issue 1).
- (10). Christopher, m. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th edition). Pearson uk.
- (11). Cooren, f. (2012). Communication theory at the center: ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of communication*, 62(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01622.x>
- (12). Disty technologies. (2021). *Disty technologies prospectus relatif a l'introduction en bourse*. https://disty.ma/upload/disty_technologies-prospectus.pdf
- (13). Eisenhardt, k. M., adler, p., amburgey, t., brown, s., burton, r., galunic, c., gersick, c., jucker, j., keck, s., leonard-barton, d., mosakowski, e., schoonhoven, k., sutton, r., thomas, j. T., & van de, a. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. In *academy of management bevteu* (vol. 16, issue 3).
- (14). Ellram, l. M., zsidisin, g. A., siferd, s. P., & stanly, m. J. (2002). The impact of purchasing and supply management activities on corporate success. *Journal of supply chain management*, 38(4), 4–17.
- (15). Gambetti, r. C., biraghi, s., martinelli, e. M., & tunisini, a. (2018). Supply chain communication. In *the international encyclopedia of strategic communication* (pp. 1–6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0187>

- (16). Gambetti, r. C., & giovanardi, m. (2013). Re-visiting the supply chain: a communication perspective. *Corporate communications: an international journal*, 18(4), 390–416. <https://doi.org/10.1108/ccij-03-2012-0021>
- (17). Gao, y., li, z., taghipour, a., canel, b., & kang, d. S. (2018). Supply chain coordination: a review. *Journal of advanced management science*, 6(4), 213–217. <https://doi.org/10.18178/joams.6.4.213-217>
- (18). 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.
- (19). Hudnurkar, m., jakhar, s., & rathod, u. (2014). Factors affecting collaboration in supply chain: a literature review. *Procedia - social and behavioral sciences*, 133, 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.184>
- (20). Joseph, k., o'brien, t., & correa, h. (2017). Tax strategies and organisational communication in mnc supply chains: case studies. *International journal of logistics research and applications*, 20(2), 105–128. <https://doi.org/10.1080/13675567.2016.1206065>
- (21). Ishii, N., & Ohba, M. (2023). Quantitative evaluation of an information network in a supply chain. *International Journal of Production Economics*, 261, 108889.
- (22). Korac-kakabadse, n., kouzmin, a., & korac-kakabadse, a. (2000). Information technology-enabled communication and organizational effectiveness. *International review of public administration*, 5(1), 17–36. <https://doi.org/10.1080/12294659.2000.10804941>
- (23). Larson, p. D., & jack d. Kulchitsky. (2000). The use and impact of communication media in purchasing and supply management. *Journal of supply chain management*, 36(2), 29–39. www.whatis.com
- (24). Lee, j. Y. H., saunders, c., panteli, n., & wang, t. (2021). Managing information sharing: interorganizational communication in collaborations with competitors. *Information and organization*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100354>
- (25). Lunenburg, f. C. (2010). *Communication: the process, barriers, and improving effectiveness* (vol. 1).
- (26). Li, S., Huo, B., & Wang, Q. (2023). The impact of buyer-supplier communication on performance: A contingency and configuration approach. *International journal of production economics*, 257, 108761.
- (27). Maulanin, R. E., Serrano Jr, E. A., & Yango, A. R. (2023). Leadership communication styles, information sharing and performance among selected supply chain managers of private companies. *Technium Soc. Sci. J.*, 44, 853.
- (28). Mcadam, r., & mccormack, d. (2001). Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business process management journal*, 7(2), 113–130. <https://doi.org/10.1108/14637150110389696>
- (29). Mentzer, j. T., dewitt, w., keebler, j. S., min, s., nix, n. W., smith, c. D., & zacharia, z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- (30). Michrafy, m., estampe, d., & paul, j. (2006). Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique : une analyse sectorielle européenne. *Gestion*, vol. 31(3), 14–27. <https://doi.org/10.3917/riges.313.0014>

- (31). Min, s., roath, a. S., daugherty, p. J., genchev, s. E., chen, h., arndt, a. D., & glenn richey, r. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The international journal of logistics management*, 16(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/09574090510634539>
- (32). Myrelid, p., & jonsson, p. (2019). Determinants of information quality in dyadic supply chain relationships. *International journal of logistics management*, 30(1), 356–380. <https://doi.org/10.1108/ijlm-12-2017-0343>
- (33). Nakano, M. (2019). Supply chain management: strategy and organization. Springer.
- (34). 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. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- (35). Saunders, b., sim, j., kingstone, t., baker, s., waterfield, j., bartlam, b., burroughs, h., & jinks, c. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- (36). Schwalbe, k. (2015). *Information technology project management*. Cengage learning.
- (37). Shi, Y., Zheng, X., Venkatesh, V. G., Humdan, E. A., & Paul, S. K. (2023). The impact of digitalization on supply chain resilience: an empirical study of the Chinese manufacturing industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 1-11.
- (38). Simatupang, t. M., & sridharan, r. (2002). The collaborative supply chain. *The international journal of logistics management*, 13(1), 15–30. <https://doi.org/10.1108/09574090210806333>
- (39). Singh, h., garg, r. K., & sachdeva, a. (2018). Supply chain collaboration: a state-of-the-art literature review. In *uncertain supply chain management* (vol. 6, issue 2, pp. 149–180). Growing science. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2017.8.002>
- (40). Soosay, c. A., & hyland, p. (2015). A decade of supply chain collaboration and directions for future research. In *supply chain management* (vol. 20, issue 6, pp. 613–630). Emerald group holdings ltd. <https://doi.org/10.1108/scm-06-2015-0217>
- (41). Stevens, g. C. (1989). Integrating the supply chain. *International journal of physical distribution & materials management*, 19(8), 3–8. <https://doi.org/10.1108/eum00000000000329>
- (42). Stewart r clegg, martin kornberger, & tyrone pitsis. (2011). *Managing and organizations: an introduction to theory and practice* (third edition). Sage.
- (43). Taghipour, a. (2009). Evaluation de la collaboration dans une chaîne d'approvisionnement. *Revue française de gestion industrielle*, 28(1), 26–42.
- (44). Verma, s. (2015). *Technical communication for engineers*. Vikas publishing house.
- (45). Wankhade, n., & kumar kundu, g. (2018). Supply chain performance management: a structured literature review. In *int. J. Value chain management* (vol. 9, issue 3).
- (46). Xu, l., & beamon, b. M. (2006). Supply chain coordination and cooperation mechanisms: an attribute-based approach. *Journal of supply chain management*, 42(1), 4–12.
- (47). Yin, r. K. (2009). *Case study research: design and methods* (fourth edition, vol. 5). Sage.
- (48). Zhang, y., zhao, x., & hu, b. (2019). The impacts of intra-organizational structural elements on supply chain integration. *Industrial management and data systems*, 119(5), 1031–1045. <https://doi.org/10.1108/imds-08-2018-0353>