



---

## **Rôle de la communication dans la résilience des chaînes d'approvisionnement en période de crise : Le cas de la COVID-19**

### **Role of communication in the resilience of supply chains during crises: the case of covid-19**

**TALBI Sara <sup>1</sup>, ACHOUR Sofia <sup>2</sup>, ABKARY Badra <sup>3</sup>**

1. Doctorante en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain Sebâa

Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit

2 et 3. Enseignante-Chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain Sebâa

Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit

---

**Résumé :** La pandémie de COVID-19 a révélé des fragilités dans les chaînes d'approvisionnement, incitant à une réflexion approfondie sur les stratégies de communication pour renforcer la résilience. Cette étude se focalise sur le développement d'une stratégie de communication, spécifiquement adaptée à la chaîne d'approvisionnement pour les fournitures de soins de santé, en réponse aux défis imposés par la crise sanitaire mondiale. À travers une méthodologie rigoureuse, nous analysons la littérature pour concevoir un modèle de stratégie de communication. Ce modèle vise à déterminer quels sont les éléments clés à prendre en compte lors de la préparation à une catastrophe, de l'évaluation des risques associés, de la réponse en cas de crise, et de la reprise des activités normales de la chaîne d'approvisionnement après un événement catastrophique. L'objectif est de fournir des directives pratiques pour une communication efficace tout au long du cycle de gestion de crise. Les résultats de l'étude soulignent l'importance de la préparation proactive et de l'évaluation continue des risques comme fondement de la communication en période de crise. La transparence, la flexibilité des canaux de communication, et la coordination entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont identifiées comme des éléments clés de la stratégie proposée. Cet article offre des recommandations pratiques pour élaborer une stratégie de communication résiliente face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement liées à la pandémie de COVID-19.

**Mots-clés :** Communication, chaîne d'approvisionnement, COVID-19, crise, stratégie.

---

**Abstract:** The COVID-19 pandemic has exposed vulnerabilities in supply chains, prompting a thorough reflection on communication strategies to enhance resilience. This study focuses on developing a communication strategy specifically tailored to the healthcare supply chain in response to the challenges posed by the global health crisis. Through a rigorous methodology, we analyze the literature to design a communication strategy model. This model aims to identify key elements to consider when preparing for a disaster, assessing associated risks, responding during a crisis, and resuming normal supply chain operations after a catastrophic event. The goal is to provide practical guidelines for effective communication throughout the crisis management cycle. The study's findings emphasize the importance of proactive preparation and continuous risk assessment as the foundation of crisis communication. Transparency, flexibility of communication channels, and coordination among supply chain actors are identified as key elements of the proposed strategy. This article offers practical recommendations for developing a resilient communication strategy to address supply chain disruptions related to the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** Communication, supply chain, COVID-19, crisis, strategy.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12975143>

---

## 1. Introduction

La pandémie mondiale de COVID-19 a engendré une perturbation inédite au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales, mettant en lumière des vulnérabilités jusque-là méconnues (Pujawan & Bah, 2022). Cette situation turbulente a accentué l'importance cruciale de la communication (Jung & Jeon, 2021), notamment dans le secteur des fournitures de soins de santé. Les difficultés majeures auxquelles de nombreux pays ont été confrontés ont souligné les défis logistiques, amplifiés par la dépendance envers un unique pays pour des fournitures médicales critiques (Schwarzenberg & Sutherland, 2020).

En tant que pilier majeur de la production mondiale, la Chine a été le premier pays à subir les impacts majeurs du virus (Gereffi, 2020), déclenchant des répercussions significatives dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. Dans ce contexte, les organisations ont dû innover pour faire face aux effets de la pandémie. Bien que des recherches aient abordé des aspects globaux tels que la préparation aux crises (Okeagu et al. 2021 ; Orlando et al. 2022 ; Kuo et al. 2021), la gestion des risques (El Baz & Ruel, 2021 ; Hohenstein, 2022), la réaction aux événements (Frederico et al. 2021 ; Mollenkopf et al. 2021 ; Thompson & Anderson, 2021) et la reprise après une perturbation (Chen et al. 2021 ; Barman et al. 2021 ; Paul et al. 2021), une lacune persiste dans la compréhension de la communication au sein de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans le domaine des fournitures de soins de santé. Il est donc impératif d'explorer plus en profondeur la gestion de la communication dans le contexte spécifique de la chaîne d'approvisionnement, mettant en évidence les défis et opportunités particuliers pour le secteur de la santé. Pour combler cette lacune, la présente étude propose la création d'un modèle de communication structuré, spécifiquement axé sur la continuité des chaînes d'approvisionnement en période de crise, comme celle engendrée par la pandémie. L'analyse portera sur le rôle crucial de la communication dans la préparation aux crises, la gestion des risques, la réponse aux urgences et la reprise post-perturbation.

L'importance de cette démarche réside dans la reconnaissance des vulnérabilités actuelles pouvant entraîner des conséquences durables sur la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le secteur vital des fournitures de soins de santé. Les constats issus de la crise passée soulignent que l'absence de communication adéquate peut paralyser les chaînes d'approvisionnement, renforçant la nécessité d'une préparation améliorée face aux situations d'urgence, en particulier dans le contexte spécifique de la chaîne d'approvisionnement (Bodenheimer & Leidenberger, 2020).

Les chaînes d'approvisionnement sont des systèmes dont le succès dépend de la capacité des acteurs clés à s'adapter aux changements dans la demande des clients et à prolonger les cycles de vie des produits (Nakano, 2019 ; Gambetti, & Giovanardi, 2013). Cette pandémie a démontré l'importance cruciale des systèmes de chaîne d'approvisionnement pour l'industrie des soins de santé. Les gestionnaires doivent efficacement gérer les risques et perturbations, tant au niveau organisationnel que dans la chaîne d'approvisionnement (Parast & Shekarian, 2018). Les effets de la pandémie ont mis en évidence les vulnérabilités des acteurs de l'industrie, en particulier ceux dépendant fortement du commerce international (Barua, 2020 ; Curran et al. 2021). Une solution envisagée est le développement d'un modèle de communication axé sur la protection des chaînes d'approvisionnement pendant les pandémies. Une revue de littérature a été utilisée pour identifier les éléments de ce modèle.

Le modèle proposé dans cette étude se compose de quatre éléments clés, chacun représentant une étape cruciale dans la gestion d'une crise au sein de la chaîne d'approvisionnement (Villamarin & Pineda, 2022 ; Stamenkov, 2022 ; Haimes, 2012 ; Heath et al. 2018 ; Abunyewah et al. 2018). La "préparation de la chaîne d'approvisionnement" vise à anticiper les défis potentiels, le "risque de la chaîne d'approvisionnement" évalue les

dangers et menaces, la "réponse de la chaîne d'approvisionnement" détaille les actions immédiates, et la "reprise de la chaîne d'approvisionnement" représente les efforts visant à rétablir la stabilité opérationnelle après la crise. Ces composantes fournissent un cadre complet, mettant l'accent sur la communication, pour guider la chaîne d'approvisionnement tout au long du cycle de gestion de crise, de la préparation à la reprise post-crise. La nécessité d'un système axé sur la communication dans les entreprises de la chaîne d'approvisionnement a été soulignée pour répondre aux exigences d'un environnement dynamique. Ce modèle peut apporter une meilleure clarté pour traiter des situations complexes résultant d'événements catastrophiques. L'approche axée sur la communication a été considérée comme pertinente dans le cas des organisations de soins de santé et peut contribuer à la durabilité. L'objectif de cette recherche est d'identifier les concepts importants pour les membres de la chaîne d'approvisionnement en santé en période d'incertitude et d'événements catastrophiques tels que la COVID-19. Les objectifs sont de passer en revue la littérature de recherche connexe et d'établir un modèle pour les futures pistes de recherche. À cette fin, les activités de recherche suivantes seront entreprises dans cette étude de recherche : Tout d'abord, une revue de la littérature est effectuée pour identifier les concepts d'intérêt dans les chaînes d'approvisionnement en santé. La deuxième section présente une revue de la littérature liée au sujet de l'étude. La troisième section détaille la méthodologie, mettant en évidence le modèle axé sur la communication proposé pour la chaîne d'approvisionnement. La quatrième section englobe la discussion et l'analyse des résultats de la revue de la littérature. Enfin, la cinquième section conclut l'article et suggère des pistes de recherche futures.

## **2. Revue de la littérature**

### **2.1 Concepts clés**

La crise de la COVID-19 a engendré une nécessité urgente pour les entreprises de revoir fondamentalement leur gestion de la chaîne d'approvisionnement (Frimousse & Peretti, 2021 ; Panwar et al. 2022). Les perturbations majeures ont exigé une réévaluation des pratiques établies en matière d'inventaire, de logistique et de trésorerie (Kilpatrick & Barter, 2020). Dans ce contexte, la communication est devenue l'élément central pour traiter les risques inhérents aux chaînes d'approvisionnement (Okeagu et al. 2021 ; Autry & Bobbitt, 2008), en particulier en période de crise. Une approche novatrice, centrée sur la communication, s'est imposée comme une priorité afin d'instaurer une clarté décisionnelle face aux complexités induites par des crises telles que la pandémie actuelle (Alrehaili et al. 2023).

Cette approche axée sur la communication a joué un rôle crucial, en particulier dans les secteurs à forte intensité de connaissance, comme l'industrie pharmaceutique (Zighan et al. 2023). Elle a contribué au renforcement des activités de recherche et développement, favorisant la collaboration avec des experts pour élaborer des solutions rapides et adaptées (Gambetti et al. 2018). Des recherches antérieures soulignent que la planification et la communication sont des éléments clés dans la réponse organisationnelle aux crises (Seeger et al. 1998 ; Fuller & Rice, 2022).

L'ère actuelle de changements constants exige des organisations de la chaîne d'approvisionnement une transition vers des systèmes dynamiques et orientés vers la communication (Nakano, 2019). Ces systèmes offrent une vision proactive pour anticiper les défis à venir, s'adapter de manière agile et ajuster les objectifs organisationnels en conséquence (Giunipero et al. 2006). L'utilisation de technologies avancées, notamment l'intelligence artificielle dans les stratégies de chaîne d'approvisionnement durable, est devenue incontournable pour assurer une gestion efficace pendant les périodes de turbulences (Chatterjee & Chaudhuri, 2022 ; Ye et al. 2022).

La communication demeure un élément central dans la préparation pour atténuer l'impact des événements catastrophiques, même en l'absence de signes immédiats (Zighan et al. 2023 ; Seeger et al. 1998). Elle contribue à la gestion de l'incertitude et à l'élaboration de stratégies de gestion des risques adaptées aux différentes formes d'incertitude (Hota et al., 2022). La réduction de l'incertitude s'opère par une évaluation proactive des risques et la mise en place de stratégies de gestion des risques (Sharma et al. 2020), en particulier pour les organisations opérant dans des économies interdépendantes.

En période de crises, l'action rapide est essentielle pour préparer des réponses spécifiques aux risques d'événements catastrophiques. La communication efficace permet aux entreprises de la chaîne d'approvisionnement de développer un avantage concurrentiel en élaborant des stratégies de protection des systèmes et en établissant des plans de reprise pour une récupération rapide et sans dommages (Wang et al. 2017). La gestion efficace de la communication, en lien avec la préparation et le type de risque, devient cruciale, surtout dans un contexte de changements dans les habitudes de consommation induits par la pandémie, pouvant entraîner des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement.

## **3. Analyse des études antérieures sur la gestion d'une crise au sein de la chaîne d'approvisionnement**

### **3.1 Préparation de la chaîne d'approvisionnement**

Selon Han & Nigg (2011), le terme préparation a été abordé pour la première fois dans le secteur commercial par Quarantelli et al. (1979). Depuis lors, de nombreuses publications se sont penchées sur la préparation, mais la pandémie de la COVID-19 a mis en évidence la nécessité d'examiner de manière approfondie la chaîne d'approvisionnement dans le domaine de la santé. Une chaîne d'approvisionnement solide dans le secteur de la

santé doit être prête à fournir une réponse efficace et efficiente (Chowdhury et al. 2021 ; Raj et al., 2022). Dans ce contexte, la préparation devient cruciale pour minimiser les dommages potentiels aux chaînes d'approvisionnement essentielles. Les efforts déployés peuvent s'étendre des activités individuelles aux initiatives au niveau des ménages, des communautés et du gouvernement (Abunyewah et al. 2016).

Becker et al. (2012) ont mis en lumière l'importance de la préparation en termes de réduction de l'incertitude. Un indicateur de cette préparation est la taille de l'entreprise, reflétée par le nombre d'employés au sein de l'organisation (Han & Nigg, 2011). Les grandes entreprises semblent généralement mieux préparées à faire face aux risques de la chaîne d'approvisionnement que les petites entreprises, en raison des ressources plus importantes mobilisables lors d'événements catastrophiques (Han & Nigg, 2011). L'ancienneté d'une entreprise est également corrélée à sa préparation, avec une planification plus étendue (Banerjee & Gillespie, 1994). À l'inverse, les entreprises plus jeunes, équipées des dernières installations et technologies, semblent accorder une attention particulière aux activités de préparation par rapport aux organisations plus anciennes (Quarantelli et al., 1979).

Les recherches de Drabek (2012) indiquent que les modèles de propriété des entreprises peuvent être un facteur clé pour comprendre leur engagement dans la planification et la préparation face à des situations de crise. Selon Quarantelli et al. (1979), les entreprises appartenant à des individus ont tendance à être moins engagées dans la planification et la préparation pour faire face à des événements catastrophiques futurs. En revanche, les grandes corporations ont une propension à établir des directives et des politiques à suivre en vue de gérer efficacement de tels événements.

Le secteur d'activité d'une entreprise joue un rôle significatif dans la détermination de ses activités de préparation, comme le mettent en évidence les travaux de Drabek (2012). Les entreprises ayant déjà été confrontées à des catastrophes semblent être mieux préparées pour faire face à de tels événements à l'avenir. Les recherches menées par Drabek (2012) et Han & Nigg (2011) indiquent que cette expérience antérieure peut renforcer la conscience de l'entreprise face aux risques et la motiver à mettre en place des mesures plus efficaces de préparation et de gestion des crises.

En plus de la taille de l'entreprise, l'ancienneté de l'entreprise, le modèles de propriété, des variables supplémentaires, telles que l'action rapide, la coordination, les expériences précédentes en temps de crise et la formation d'équipes peuvent façonner la manière dont une entreprise aborde la préparation aux catastrophes en fonction de ses ressources, de son expérience, de son emplacement et de ses caractéristiques propres à son secteur (Han & Nigg, 2011). Une compréhension approfondie de ces aspects peut aider les entreprises à développer des plans de préparation adaptés à leurs besoins spécifiques. Le niveau de sensibilisation d'une organisation à ses plans de préparation peut indiquer sa capacité à améliorer sa réponse à un événement catastrophique (Aigbedo, 2021). Sur la base de ces informations, nous avançons la première proposition : La préparation de la chaîne d'approvisionnement, orientée vers la communication, réduit l'impact des risques de la chaîne d'approvisionnement.

### **3.2 Gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement**

La gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement est devenue une préoccupation majeure pour les organisations évoluant dans des économies interdépendantes, confrontées à des risques tels que la volatilité de l'offre et de la demande, les fluctuations de devises, les événements politiques et les catastrophes naturelles (Munir et al., 2020 ; Marquès, 2010 ; Huang et al., 2015). L'importance de la communication stratégique dans la gestion de ces risques a été accentuée par des événements tels que la pandémie de la COVID-19. Les organisations doivent innover et faire preuve de créativité pour répondre aux défis actuels de gestion de la chaîne d'approvisionnement et se préparer à d'éventuelles crises futures (Brown & Badurdeen, 2014). La communication joue un rôle crucial dans cette stratégie globale de gestion des risques, en particulier face aux risques stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

#### **3.2.1 Communication face au risque stratégique**

La gestion du risque stratégique, qui peut compromettre la position future d'une entreprise, nécessite une communication proactive (Wang et al. 2017). Dans un monde interconnecté, les entreprises doivent établir des liens solides avec leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement et partager des informations en temps réel pour anticiper et atténuer les risques potentiels (Huong Tran et al. 2016). La collaboration permet une prise de décision collective et offre une immunité aux réseaux d'entreprises face aux perturbations externes (Singh et al, 2018 ; Cao & Zhang, 2013). La communication efficace peut réduire l'impact des risques liés aux événements externes, renforçant ainsi la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

#### **3.2.2 Communication pour gérer le risque opérationnel**

Les entreprises doivent évaluer et communiquer efficacement les risques opérationnels, en identifiant les vulnérabilités susceptibles de perturber le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement (Milkau, 2013). La pandémie de la COVID-19 a accentué les risques d'approvisionnement et de demande, soulignant l'importance d'une communication transparente et rapide. Les indicateurs de risque de la chaîne d'approvisionnement doivent

être évalués en permanence, et la communication doit être un moyen essentiel pour partager ces évaluations et coordonner les réponses (Krause et al. 2020).

### **3.2.3 Communication pour atténuer le risque financier**

La communication joue un rôle crucial dans la gestion du risque financier. Les entreprises doivent adopter des pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement pour réduire l'impact des fluctuations financières (Huong Tran et al., 2016). Cependant, la communication doit également tenir compte des variations des coûts selon les différentes chaînes d'approvisionnement, permettant ainsi une adaptation stratégique en période d'incertitude (DuHadway et al. 2018) Les entreprises touchées par la COVID-19 peuvent utiliser la communication pour informer les investisseurs des mesures prises pour alléger le risque financier.

### **3.2.4 Communication pour assurer la conformité en temps de crise**

Les entreprises de la chaîne d'approvisionnement doivent s'efforcer de maintenir la conformité aux exigences réglementaires et aux normes de l'industrie, tout en gérant les défis croissants liés aux réglementations environnementales et aux attentes des parties prenantes (Peng, 2011). Une communication transparente sur les actions prises pour garantir la conformité, ainsi que sur les défis rencontrés, renforce la confiance des parties prenantes. La communication devrait également être un canal pour informer sur les évolutions réglementaires, permettant ainsi aux entreprises de s'adapter proactivement à ces changements (Johnsen et al. 2020).

## **3.3 Réponse au risque dans la chaîne d'approvisionnement**

La gestion des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement est un aspect crucial pour assurer la stabilité opérationnelle dans un environnement dynamique et incertain. L'efficacité de cette gestion est étroitement liée à la mise en place de stratégies de communication robustes. Différentes dimensions de la réponse au risque dans la chaîne d'approvisionnement soulignent l'importance de la communication proactive, intégrée, réactive, collaborative, adaptable et innovante. Selon Chopra & Sodhi (2004), la communication proactive joue un rôle prépondérant dans le développement d'un système de protection efficace. Les organisations doivent anticiper les risques et établir des canaux de communication clairs. Sensibiliser les parties prenantes internes et externes sur les risques possibles et les mesures préventives à adopter est crucial (Wang et al. 2017). Une communication proactive contribue à la création d'une culture de gestion des risques, favorisant ainsi une réactivité accrue face aux événements imprévus.

Hauser (2003) souligne que l'adoption de pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement ajustées au risque doit être accompagnée d'une communication intégrée. La coordination entre les différentes parties de la chaîne d'approvisionnement est essentielle (Cao & Zhang, 2013). Les informations sur les pratiques de gestion des risques doivent circuler de manière transparente entre les fournisseurs, les fabricants et les distributeurs. Une communication intégrée garantit une compréhension commune des risques et des stratégies adoptées, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel de toute la chaîne. Face à une perturbation, la capacité à identifier, gérer les risques et communiquer efficacement devient cruciale (Paunescu & Argatu, 2020). La communication réactive implique une réponse rapide et transparente aux incidents. Les entreprises doivent mettre en place des protocoles de communication clairs pour informer rapidement toutes les parties prenantes des mesures prises pour atténuer les conséquences (Wang et al. 2017).

Dans un contexte de perturbation de la chaîne d'approvisionnement en soins de santé, la gestion collaborative des risques nécessite une communication harmonisée (Blackhurst et al., 2011). La collaboration entre les différentes parties de la chaîne, y compris les organismes gouvernementaux, les secteurs privés et les industries, dépend d'une communication efficace. La variabilité des catastrophes nécessite des stratégies de communication adaptables (VanVactor, 2011) qui permettent aux organisations de s'ajuster en temps réel en fonction de l'évolution des circonstances de manière appropriée, en fonction de la nature spécifique de chaque crise.

Face à des risques élevés, la mise en œuvre de perturbations de la chaîne d'approvisionnement résilientes repose sur une communication innovante (Kumar et al. 2022). Les pays peuvent surveiller et développer des programmes de réponse à la COVID-19 grâce à une communication innovante. Cela inclut l'utilisation de technologies de pointe, des plateformes numériques et des stratégies de communication créatives pour assurer une résilience accrue face aux chocs externes.

## **3.4 Rétablissement de la chaîne d'approvisionnement**

La gestion et le rétablissement de la chaîne d'approvisionnement en situation de crise requièrent une communication efficace, jouant un rôle essentiel dans ce processus. Les étapes de rétablissement post-catastrophe, bien que sujettes à débat, soulignent l'importance fondamentale de la coordination et de la communication entre les divers acteurs impliqués (Schwab et al., 1998). La communication pendant la phase de rétablissement doit être planifiée avec soin, prenant en compte les activités simultanées des parties prenantes (Tagliacozzo, 2017).

Comprendre les impacts différenciés de la catastrophe en fonction des niveaux de vulnérabilité avant l'événement est essentiel pour adapter les messages aux besoins spécifiques des parties prenantes (Deng et al. 2020).

Dans le contexte de cadres institutionnels robustes, la communication devient un outil essentiel pour résister aux crises et faciliter une meilleure gestion des périodes de rétablissement (Vos, 2017). Une communication ouverte, tant interne qu'externe, contribue à une meilleure allocation des ressources financières pour contrôler les catastrophes (Seeger et al. 1998). Les procédures et politiques de communication adoptées par une organisation témoignent de sa résilience face à une catastrophe (Vos, 2017).

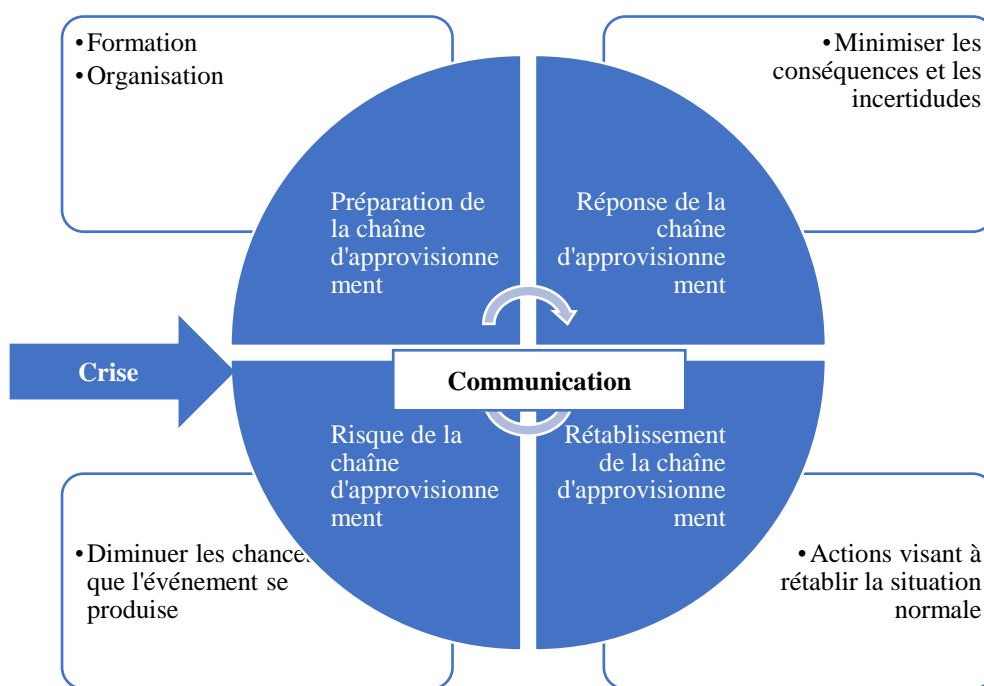
Pendant que de nombreuses entreprises se préparaient à affronter les enjeux de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine de la santé, une communication transparente concernant les plans précliniques, les ajustements entrepris, et les avancements accomplis était essentielle (Simonnet, 2019). A cet effet, une stratégie de communication proactive, adaptée à la situation de crise, contribue de manière significative à la performance globale de la chaîne d'approvisionnement, du risque à la réponse, favorisant ainsi un rétablissement plus rapide.

#### 4. Méthodologie

La méthodologie élaborée pour la gestion de la communication au sein de la chaîne d'approvisionnement en période de crise repose sur une approche proactive axée sur la communication. Cette méthodologie vise à renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement face à des événements catastrophiques. Elle s'appuie sur une analyse approfondie de la littérature et adopte une approche globale afin d'assurer des résultats pertinents et significatifs dans le contexte spécifique de la communication en période de crise (Kraus et al. 2022).

La méthodologie se concentre sur quatre éléments clés identifiés au cours de la revue de la littérature, à savoir la préparation de la chaîne d'approvisionnement, le risque de la chaîne d'approvisionnement, la réponse de la chaîne d'approvisionnement, et le rétablissement de la chaîne d'approvisionnement (Figure 1). Cette approche holistique considère que le degré de préparation, l'évaluation opportune, et la réponse au risque de la chaîne d'approvisionnement sont cruciaux pour parvenir à un rétablissement efficace. L'attention particulière est accordée à ces quatre éléments pour développer des stratégies de communication spécifiques et adaptées à chaque phase.

Figure N°1 : Modèle de gestion de crise axé sur la communication pour la chaîne d'approvisionnement



Source : Auteurs

La première étape de la méthodologie consiste en une analyse approfondie de la préparation de la chaîne d'approvisionnement. Des indicateurs tels que la taille de l'entreprise, son ancienneté, la forme de propriété, la rapidité d'action et de coordination, l'existence d'équipes dédiées, et l'expérience antérieure de l'entreprise dans la gestion des crises sont évalués (Han & Nigg, 2011). La taille de l'entreprise est identifiée comme un facteur déterminant pour la qualité de la préparation, tandis que l'ancienneté et la propriété peuvent influencer la prise de

décision rapide. La présence d'une équipe spécialisée s'avère essentielle pour une meilleure réactivité, basée sur les expériences passées dans la gestion de situations critiques.

La deuxième étape se concentre sur l'évaluation des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement. Une analyse approfondie est menée pour identifier les types de risques qui ont un impact significatif pendant une crise. Les variables telles que le partage d'informations entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement sont examinées, soulignant l'importance de la collaboration et de la prise de décision collective. Les risques liés aux caractéristiques de l'industrie, aux décisions stratégiques, à l'environnement, à la configuration de la chaîne d'approvisionnement, et d'autres variables spécifiques sont pris en compte. Des mesures de performance liées au comportement, à l'information, et aux systèmes de contrôle sont intégrées pour surveiller en continu le risque de la chaîne d'approvisionnement.

La troisième étape se concentre sur le développement d'une réponse efficace de la chaîne d'approvisionnement en cas de crise. Les stratégies, protocoles, et systèmes de flux de travail sont élaborés en fonction des évaluations de risques précédentes. Les entreprises doivent choisir des pratiques de gestion des risques adaptées, en tenant compte de facteurs tels que le type de risque, la rapidité de la réponse, le filtrage des parties prenantes, et la volonté de l'entreprise de reconnaître l'impact d'une situation catastrophique. Des options telles que le transfert de risques via des mesures d'assurance ou la relocalisation des services de production peuvent être envisagées en fonction des capacités de l'entreprise.

La dernière étape de la méthodologie se concentre sur le rétablissement de la chaîne d'approvisionnement après un événement catastrophique. Des mesures sont prises pour allouer judicieusement les ressources financières et adopter des procédures coordonnées basées sur l'expérience acquise. La taille de l'entreprise peut influencer la vitesse de récupération, et des mesures monétaires et fiscales égales sont essentielles pour restaurer la confiance des entreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement. Cette méthodologie vise à intégrer la communication de manière stratégique à chaque étape critique de la gestion de crise au sein de la chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi la résilience globale de l'écosystème logistique.

## 5. Résultats

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sévères sur les entreprises de la chaîne d'approvisionnement, mettant en évidence la nécessité cruciale d'une communication efficace pour atténuer les perturbations et assurer une réponse coordonnée. L'impact rapide et significatif de la crise a engendré des pénuries, particulièrement dans le domaine des équipements médicaux d'urgence. La vulnérabilité actuelle, accentuée par une dépendance excessive envers un seul pays, met en lumière la nécessité cruciale d'une communication transparente et collaborative. Un modèle de communication axé sur l'information pourrait jouer un rôle central dans la gestion des crises futures. La transparence à tous les niveaux, associée à une compréhension partagée des défis, est essentielle pour anticiper et répondre de manière proactive aux perturbations.

La taille, l'ancienneté et la structure de propriété sont des facteurs déterminants dans la préparation des entreprises de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, au cœur de cette préparation se trouve la communication. Des équipes bien informées, coordonnées et expérimentées dans la gestion de crises antérieures renforcent considérablement la résilience.

La gestion des risques, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à la conformité, nécessite une communication stratégique. Le partage d'informations au sein de la chaîne d'approvisionnement permet une prise de décision éclairée, élément crucial pour atténuer les risques. La collaboration entre les partenaires, alimentée par une communication proactive, devient ainsi essentielle pour anticiper et atténuer les dommages catastrophiques.

La réponse de la chaîne d'approvisionnement, guidée par des politiques et des systèmes de gestion des risques, doit être clairement communiquée à tous les acteurs impliqués. Les stratégies d'évitement, d'acceptation, de transfert et d'atténuation nécessitent une compréhension commune pour assurer une mise en œuvre efficace. Une communication transparente sur les décisions prises et les actions envisagées renforce la confiance et la collaboration. La phase de récupération dépend en grande partie de la nature des acteurs au sein de la chaîne d'approvisionnement. Une communication efficace facilite l'allocation stratégique des ressources financières et le soutien gouvernemental. Transmettre une vision positive de l'avenir et rétablir la confiance dans l'économie sont des aspects cruciaux de la communication pendant la phase de récupération.

Dans ce contexte, la communication, dans le style d'un dialogue collaboratif et transparent, doit occuper une place centrale dans la stratégie de gestion de crise de la chaîne d'approvisionnement. Une communication proactive, bien coordonnée et transparente peut renforcer la préparation, atténuer les risques, guider la réponse et faciliter le rétablissement. Les leçons tirées de la pandémie COVID-19 soulignent l'importance de repenser et d'améliorer la communication au sein de la chaîne d'approvisionnement pour mieux faire face aux futures crises.

## 6. Implications managériales

Diverses conséquences peuvent influencer les entreprises de la chaîne d'approvisionnement et les utilisateurs finaux. Cet article offre des pistes de recherche pour l'avenir. Face à l'impact potentiel du coronavirus, les

entreprises de la chaîne d'approvisionnement sont contraintes de se préparer au pire. Elles doivent adopter une approche proactive pour gérer leurs chaînes d'approvisionnement, en étant particulièrement attentives lors du choix d'alternatives d'approvisionnement.

La sélection des fournisseurs doit être minutieuse, tenant compte de toutes les probabilités de risques susceptibles d'affecter les chaînes d'approvisionnement à court et à long terme. L'application opportune de stratégies de réponse aux risques devrait offrir une solution aux menaces posées par le coronavirus. Les entreprises de la chaîne d'approvisionnement doivent également prendre en compte des problèmes pratiques tels que le coût, la disponibilité de fournisseurs en nombre suffisant dans d'autres régions et le niveau de qualité fourni par les sources alternatives de matériel médical lors de la mise en œuvre des stratégies pour gérer l'impact de situations catastrophiques.

Des implications sociales telles que le transfert d'emplois ou de profits vers d'autres régions peuvent également survenir, perturbant le marché intérieur de l'emploi et de l'approvisionnement. Les utilisateurs finaux devraient réduire leur dépendance à l'égard de quelques marchés ou entreprises et explorer des alternatives viables sur la base d'une analyse coûts-avantages. Des recherches futures peuvent être menées pour étudier l'impact direct et indirect sur les chaînes d'approvisionnement dans différents secteurs pouvant être affectés en situation de crise. De plus, des analyses quantitatives peuvent être réalisées pour mesurer les coefficients des concepts fondamentaux tels que la préparation de la chaîne d'approvisionnement, le risque de la chaîne d'approvisionnement, la réponse de la chaîne d'approvisionnement et le rétablissement de la chaîne d'approvisionnement. La robustesse individuelle d'une entreprise, en termes de capacité, et d'autres variables peuvent également être explorées à l'avenir. La solidité d'une entreprise peut être un indicateur pour attirer davantage d'utilisateurs finaux potentiels dans la chaîne d'approvisionnement.

## 7. Conclusion

Cet article a avancé un modèle axé sur la communication, reposé sur quatre éléments clés, à savoir la préparation de la chaîne d'approvisionnement, le risque de la chaîne d'approvisionnement, la réponse de la chaîne d'approvisionnement et le rétablissement de la chaîne d'approvisionnement, destinés à gérer des événements catastrophiques. Une variété de mesures liées à ces quatre éléments ont été mises en avant dans cet article, avec un accent particulier sur la communication.

Les aspects clés de la préparation de la chaîne d'approvisionnement, tels que la taille, l'ancienneté, la forme de propriété, les actions opportunes et le développement d'équipes, sont cruciaux dans un contexte de communication efficace. La connaissance de ces aspects peut faciliter la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement par le biais d'une prise de décision collaborative et du partage d'informations avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Il est essentiel de surveiller les changements dans les coûts d'inventaire, l'incertitude, les livraisons instables et les variations des retours tout en élaborant des stratégies de communication. La réponse de la chaîne d'approvisionnement doit être élaborée en appliquant des pratiques de gestion des risques orientées vers la communication, telles que l'évitement, l'acceptation, le transfert ou l'atténuation des risques de la chaîne d'approvisionnement par l'analyse des composants macro- et micro-environnementaux. Les efforts combinés de la préparation de la chaîne d'approvisionnement, de l'évaluation des risques de la chaîne d'approvisionnement et de la réponse de la chaîne d'approvisionnement peuvent être catalysés par une communication transparente et coordonnée. La communication joue un rôle clé dans la récupération rapide des systèmes de la chaîne d'approvisionnement lors de circonstances catastrophiques. La réaffectation efficace des ressources, le renforcement de la capacité de l'entreprise et la restauration de la confiance au sein de l'organisation nécessitent une communication fluide et une coordination interne et externe efficace.

L'analyse des mesures identifiées met en lumière le rôle crucial de la communication dans le succès ou l'échec de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans des situations adverses. Cette étude offre des perspectives et des recommandations pour le milieu académique et les praticiens, mettant en avant l'importance de la communication dans le développement de plans stratégiques et d'actions à court, moyen et long terme pour garantir une chaîne d'approvisionnement robuste et résiliente.

## REFERENCES

- [1] Abunywah, M., Gajendran, T., & Maund, K. (2018). Conceptual framework for motivating actions towards disaster preparedness through risk communication. *Procedia engineering*, 212, 246-253.
- [2] Abunywah, M., Gajendran, T., & Maund, K. (2016). Influence of risk communication on intention to prepare for flood hazards in informal settlements. In *6th international conference on building resilience. Paper* (No. 49).
- [3] Aigbedo, H. (2021). Impact of COVID-19 on the hospitality industry: A supply chain resilience perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103012.



- [4] Alrehaili, N. R., Almutairi, Y. N., Alghamdi, H. M., & Almuthaybiri, M. S. (2023). The Need for Emergency Management Models. *Journal of Emergency Management and Disaster Communications*, 1-15.
- [5] Autry, C. W., & Michelle Bobbitt, L. (2008). Supply chain security orientation: conceptual development and a proposed framework. *The International Journal of Logistics Management*, 19(1), 42-64.
- [6] Banerjee, M. M., and D. F. Gillespie. 1994. Strategy and Organizational Disaster Preparedness. *Disasters* 18 (4): 344–54
- [7] Barman, A., Das, R., & De, P. K. (2021). Impact of COVID-19 in food supply chain: Disruptions and recovery strategy. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100017.
- [8] Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. Available at SSRN 3566477.
- [9] Becker, J. S., Paton, D., Johnston, D. M., & Ronan, K. R. (2012). A model of household preparedness for earthquakes: how individuals make meaning of earthquake information and how this influences preparedness. *Natural hazards*, 64, 107-137.
- [10] Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 374–391.
- [11] Bodenheimer, M., & Leidenberger, J. (2020). COVID-19 as a window of opportunity for sustainability transitions? Narratives and communication strategies beyond the pandemic. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 61-66.
- [12] Brown, A., & Badurdeen, F. (2014). Supply chain disruption management: review of issues and research directions.
- [13] Gambetti, R., & Giovanardi, M. (2013). Re-visiting the supply chain: a communication perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 390-416.
- [14] Cao, M., & Zhang, Q. (2013). *Supply chain collaboration: Roles of interorganizational systems, trust, and collaborative culture*. London: Springer.
- [15] Chen, J., Wang, H., & Zhong, R. Y. (2021). A supply chain disruption recovery strategy considering product change under COVID-19. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 920-927.
- [16] Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 53–61.
- [17] Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaiser, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271.
- [18] Curran, L., Eckhardt, J., & Lee, J. (2021). The trade policy response to COVID-19 and its implications for international business. *Critical perspectives on international business*, 17(2), 252-320.
- [19] Deng, Q., Gao, Y., Wang, C., & Zhang, H. (2020). Detecting information requirements for crisis communication from social media data: An interactive topic modeling approach. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, 101692.
- [20] Drabek, T. E. (2012). *Human system responses to disaster: An inventory of sociological findings*. Springer Science & Business Media.
- [21] 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.
- [22] El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
- [23] Frederico, G. F., Kumar, V., & Garza-Reyes, J. A. (2021). Impact of the strategic sourcing process on the supply chain response to the COVID-19 effects. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1775-1803.
- [24] Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question (s) de management*, 31(1), 151-206.
- [25] Fuller, R. P., & Rice, R. E. (2022). Nonprofit organization communication, crisis planning, and strategic responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of philanthropy and marketing*, 27(3), e1750.
- [26] Gambetti, R. C., Biraghi, S., Martinelli, E. M., & Tunisini, A. (2018). Supply Chain Communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-6.

- [27] Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3, 287-301.
- [28] Giunipero, L., Handfield, R. B., & Eltantawy, R. (2006). Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 822-844.
- [29] Haimes, Y. Y. (2012). Systems-based approach to preparedness for, response to, and recovery from natural and human-made disasters. *Leadership and Management in Engineering*, 12(4), 288-298.
- [30] Han, Z., & Nigg, J. (2011). The influences of business and decision makers' characteristics on disaster preparedness—A study on the 1989 Loma Prieta earthquake. *International Journal of Disaster Risk Science*, 2, 22-31.
- [31] Hauser, L.M. (2003), "Risk-adjusted supply chain management", *Supply Chain Management Review*, Vol. 7 No. 6, pp. 64-71..
- [32] Heath, R. L., Lee, J., Palenchar, M. J., & Lemon, L. L. (2018). Risk communication emergency response preparedness: Contextual assessment of the protective action decision model. *Risk analysis*, 38(2), 333-344.
- [33] Hohenstein, N. O. (2022). Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1336-1365.
- [34] Hota, S. L., Sahoo, S. R., & Kumar, A. (2022). Social Science Perspectives on Natural Hazards Risk and Uncertainty. *International Journal of Environmental Sciences*, 8(1).
- [35] Huang Tran, T. T., Childerhouse, P., & Deakins, E. (2016). Supply chain information sharing: challenges and risk mitigation strategies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(8), 1102-1126.
- [36] 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.
- [37] JUNG, K. J., & Jeon, B. H. (2021). The negative effect of the covid-19 pandemic on the acceleration of startup innovation in the retail supply chain. *Journal of Distribution Science*, 19(9), 79-90.
- [38] Kilpatrick, J., & Barter, L. (2020). COVID-19: managing supply chain risk and disruption. *Deloitte: Toronto, ON, Canada*.
- [39] Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., ... & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577-2595.
- [40] Krause, N. M., Freiling, I., Beets, B., & Brossard, D. (2020). Fact-checking as risk communication: the multi-layered risk of misinformation in times of COVID-19. *Journal of Risk Research*, 23(7-8), 1052-1059.
- [41] Kumar, P., Singh, R. K., & Shahgholian, A. (2022). Learnings from COVID-19 for managing humanitarian supply chains: Systematic literature review and future research directions. *Annals of Operations Research*, 1-37.
- [42] Kuo, S., Ou, H. T., & Wang, C. J. (2021). Managing medication supply chains: Lessons learned from Taiwan during the COVID-19 pandemic and preparedness planning for the future. *Journal of the American Pharmacists Association*, 61(1), e12-e15.
- [43] Marquès, G. (2010). *Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique: une approche par simulation* (Doctoral dissertation).
- [44] Milkau, U. (2013). Adequate communication about operational risk in the business line. *The Journal of Operational Risk*, 8(1), 35.
- [45] Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2021). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(2), 190-202.
- [46] Munir, M., Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2020). Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 227, 107667.
- [47] Nakano, M. (2019). *Supply chain management: strategy and organization*. Springer.
- [48] Okeagu, C. N., Reed, D. S., Sun, L., Colantonio, M. M., Rezayev, A., Ghaffar, Y. A., ... & Kaye, A. D. (2021). Principles of supply chain management in the time of crisis. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 369-376.

- [49] Orlando, B., Tortora, D., Pezzi, A., & Bitbol-Saba, N. (2022). The disruption of the international supply chain: Firm resilience and knowledge preparedness to tackle the COVID-19 outbreak. *Journal of International Management*, 28(1), 100876.
- [50] Panwar, R., Pinkse, J., & De Marchi, V. (2022). The future of global supply chains in a post-COVID-19 world. *California Management Review*, 64(2), 5-23.
- [51] Parast, M. M., & Shekarian, M. (2018). The impact of supply chain disruptions on organizational performance: a literature review. *Revisiting supply chain risk*, 367-389.
- [52] Paul, S. K., Chowdhury, P., Moktadir, M. A., & Lau, K. H. (2021). Supply chain recovery challenges in the wake of COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 136, 316-329.
- [53] Paunescu, C., & Argatu, R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management: Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 497-520
- [54] Peng, G. (2011). *Inter-organizational information exchange, supply chain compliance and performance*. Wageningen University and Research.
- [55] Pujawan, I. N., & Bah, A. U. (2022, January). Supply chains under COVID-19 disruptions: literature review and research agenda. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 23, No. 1, pp. 81-95). Taylor & Francis.
- [56] Quarantelli, E. L., C. Lawrence, K. Tierney, and T. Johnson. 1979. Initial Findings from a Study of Socio-Behavioral Preparations and Planning for Acute Chemical Hazard Disasters. *Journal of Hazardous Materials* 3 (1): 77-90
- [57] Raj, A., Mukherjee, A. A., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Srivastava, S. K. (2022). Supply chain management during and post-COVID-19 pandemic: Mitigation strategies and practical lessons learned. *Journal of business research*, 142, 1125-1139.
- [58] Schwab, J., Topping, K. C., Eadie, C. C., Deyle, R. E., & Smith, R. A. (1998). Planning for post-disaster recovery and reconstruction (PAS Report 483/484). American Planning Association
- [59] Schwarzenberg, A. B., & Sutherland, M. D. (2020). *COVID-19: China medical supply chains and broader trade issues*. Congressional Research Service.
- [60] Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- [61] SIMONNET David, « Chapitre IV. Les défis et les enjeux de l'entreprise », dans : David Simonnet éd., *Les 100 mots de l'entreprise*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2019, p. 51-65.
- [62] Singh, H., Garg, R., & Sachdeva, A. (2018). Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review. *Uncertain Supply Chain Management*, 6(2), 149-180.
- [63] Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of business research*, 116, 188-192.
- [64] Stamenkov, G. (2022). Layered business continuity and disaster recovery model. *Continuity & Resilience Review*, 4(3), 267-279.
- [65] Tagliacozzo, S. (2017). *Communication Practices And Social Media Usage By Government Agencies And Citizens During Post-Disaster Reconstruction* (Doctoral dissertation, UCL (University College London)).
- [66] Thompson, D. D., & Anderson, R. (2021). The COVID-19 response: considerations for future humanitarian supply chain and logistics management research. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(2), 157-175.
- [67] VanVactor, J. D. (2011). A case study of collaborative communications within healthcare logistics. *Leadership in health services*, 24(1), 51-63.
- [68] Vos, M. (2017). *Communication in turbulent times: Exploring issue arenas and crisis communication to enhance organisational resilience* (Vol. 40). Vos & Schoemaker.
- [69] Villamarin, A. J. C., & Pineda, R. S. (2022). Challenges in School Management and Organization Amidst the Covid-19 Pandemic in North India Schools.
- [70] Wang, X., Tiwari, P., & Chen, X. (2017). Communicating supply chain risks and mitigation strategies: a comprehensive framework. *Production Planning & Control*, 28(13), 1023-1036.
- [71] Ye, F., Liu, K., Li, L., Lai, K. H., Zhan, Y., & Kumar, A. (2022). Digital supply chain management in the COVID-19 crisis: An asset orchestration perspective. *International Journal of Production Economics*, 245, 108396.
- [72] Zighan, S., Dwaikat, N. Y., Alkalha, Z., & Abualqumboz, M. (2023). Knowledge management for supply chain resilience in pharmaceutical industry: evidence from the Middle East region. *The International Journal of Logistics Management*.