

Le rôle de la collaboration et la blockchain dans le management de la chaîne logistique automobile

Mme SEMMA Zohra

Doctorante au laboratoire de recherche en management et développement- Settat

Pr. SADIQI Khalid

Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté d'Économie et de Gestion – Settat.

EHIRI NAAMA

Doctorante au laboratoire de recherche en analyse et évaluation des systèmes d'éducatons et de formation –
Rabat

Pr. AHMED FAL MERKAZI

Professeur de l'enseignement supérieur à université Hassan 1^{er} – Settat

La Revue Marocaine de Psychologie – المجلة المغربية لعلم النفس

RMPSY.COM – 29/10/2021

Résumé

Depuis le *success story* entre Walmart et *Procter and Gamble*, la collaboration a suscité un engouement considérable sur le plan managérial et académique. Plusieurs entreprises ont suivi la tendance telles que West-Marine, Hewlett-Packard, IBM, Dell,... Sur le plan académique, la collaboration a donné lieu à un foisonnement des recherches en Supply Chain Management (SCM). Tout comme la plupart des thèmes abordés en *logistique*, les investigations relatives à la collaboration dans la chaîne logistique ont été conduites aux Etats-Unis et en Europe occidentale en indiquant le fait qu'un manque de consensus entre les chercheurs et les managers concernant les déterminants de la collaboration demeure soulevé (Fatorachian & Kazemi, 2021) et de nombreux auteurs plaident pour plus de recherches en la matière en intégrant d'autres économies, en l'occurrence celles émergentes. En effet, la présente recherche se positionne dans le sillage de plusieurs auteurs qui postulent pour l'urgence de tester les théories, même les plus élaborées, dans un contexte international. Aussi, les apports prometteurs de la technologie blockchain confortent les managers des chaînes logistiques, notamment en matière de sécurité, de partage et de confiance.

Un commun accord semble se dégager sur les variables déterminantes de la collaboration : la confiance, l'engagement et le partage d'informations entre les parties prenantes. Un modèle causal est défini et testé empiriquement à l'aide des données collectées auprès de 69 entreprises installées dans les zones *off shore* à accélération industrielle de la région de Tangerang.

Mots clés : Le partage d'informations, la confiance, l'engagement, la collaboration

Introduction

Nous pouvons souligner que la recherche en *Supply Chain Management* (SCM) n'est plus centrée sur les objectifs d'optimisation des flux à court terme constituant l'apanage de l'approche ingénierique. Elle est résolument orientée vers des sujets relevant des sciences de Management. Elle a suscité un engouement considérable chez les chercheurs et chez les managers. Ceci s'explique par la mondialisation des marchés clients et des marchés fournisseurs, l'interconnexion avancée de la sphère réelle à travers les filiales ateliers, l'utilisation massive de la technologie à usage général qui a donné lieu à l'industrie 4.0 (Khazode et al., 2021), la turbulence et la complexité de l'échiquier concurrentiel (Ojha et al., 2020), etc. Aujourd'hui, Plusieurs auteurs affirment que la performance n'est plus individuelle mais plutôt collective (Ellinger et al., 2020). Cette performance ne peut être atteinte sans l'étroite collaboration entre les parties prenantes (Aharonovitz et al., 2018; Allaoui et al., 2019; Ferrell et al., 2020). Sur le plan managérial, depuis le *success story* de la collaboration entre Walmart et *Procter and Gamble*, d'autres entreprises ont suivi la tendance telles que West-Marine, Hewlett-Packard, IBM, Dell,... Ces entreprises doivent leur performance supérieure à la qualité de la collaboration (Zhang & Cao, 2017). Sur le plan académique, la collaboration a suscité un engouement considérable des chercheurs.

Par ailleurs, tout comme la plupart des thèmes abordés en *SCM*, les investigations concernant la collaboration dans la chaîne logistique ont été conduites aux Etats-Unis et en Europe occidentale. Toutefois, un manque de consensus entre les chercheurs et les managers quant aux déterminants de la collaboration demeure soulevé (Fatorachian & Kazemi, 2021) et de nombreux auteurs plaident pour plus de recherches en la matière en intégrant d'autres économies en l'occurrence celles émergentes. En effet, la présente recherche se positionne dans le sillage de plusieurs auteurs qui postulent pour l'urgence de tester les théories, même les plus élaborées, dans un contexte international (Jia et al., 2018). Aussi, les apports prometteurs de la technologie blockchain confortent les managers des chaînes logistiques, notamment en matière de sécurité, de partage et de confiance. Un commun accord semble se dégager sur les variables déterminantes de la collaboration : la confiance, l'engagement et le partage d'informations entre les parties prenantes.

Le but de cette recherche est d'examiner les antécédents dans le contexte particulier des entreprises installées dans les zones *off-shore* à accélération industrielle de la région de Tangerang. Cet objectif légitime le choix d'une

méthodologie quantitative conduite à l'aide d'un questionnaire administré à un échantillon représentatif des entreprises qui entretiennent des relations collaboratives suite à une externalisation des activités logistiques. Cette recherche s'intéresse, aussi, à la prédisposition de ces entreprises pour adopter la technologie blockchain qui a la particularité d'être conçue comme un registre universel en procédant à l'enregistrement et au cryptage d'informations et de transactions, via un système de blocs formant des chaînes d'informations uniques et infalsifiables. Le fait que les données, ainsi stockées, sont en libre accès garantit aux utilisateurs une **transparence totale** suivant que la blockchain adoptée est de type public ou de type privée dont l'accès est réservé à un nombre restreint d'intervenants.

1 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

L'externalisation des activités et des services logistiques impliquent d'établir des relations collaboratives avec des entreprises de la chaîne logistique globale (Fugate & Mentzer, 2010). Pour atteindre l'objectif assigné, trois conditions doivent être réunies : partager les informations en temps réel, construire une confiance et un engagement des entreprises.

1.1 Relations collaboratives

L'échiquier concurrentiel est de plus en plus mondialisé avec une volatilité croissante des comportements des acteurs et une utilisation des données massives (*big data, block chain*)..., les entreprises sont appelées à être plus agiles pour assurer leur compétitivité (Bozkurt et Gligor, 2019). De même, elles doivent identifier, construire et défendre leur avantage concurrentiel soutenable. Cela se passe par une stratégie de concentration ou de spécialisation sur les activités relevant de leur cœur de métier et procéder à une externalisation du reste. Dans ce cadre, la collaboration avec les prestataires logistiques externes devient stratégique et revêt une importance indéniable (Kaleka et Morgan, 2017). Un large éventail de concepts voisins peut être souligné. Ainsi, les concepts de coordination, de coopération, de collaboration ou encore de partenariat entre centres de décision sont utilisés de façon interchangeable (Chi, Huang et George, 2020).

Notons qu'il y a collaboration lorsque deux ou plusieurs entreprises partagent la responsabilité de la planification, de l'exécution ou de l'évaluation d'un ensemble d'activités et lorsque cette gestion nécessite un partage d'informations (Chen et al., 2017). La collaboration est définie par le fait que plusieurs acteurs au sein d'une chaîne logistique coordonnent leur flux physiques et d'informations afin d'optimiser les processus de l'ensemble de la chaîne logistique, du fournisseur le plus en amont au client le plus en aval. Selon ces auteurs, la collaboration peut concerner la planification de la production, la gestion des prévisions de vente, le développement de nouveaux produits, la distribution conjointe, le réapprovisionnement et le contrôle de la qualité...

La littérature fait état des avantages liés à la collaboration dans la chaîne logistique et de l'apport de la technologie blockchain. Les entreprises collaboratrices auront une plus grande performance dans la réalisation des résultats opérationnels souhaités tels que la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, un meilleur

service client et/ou une amélioration de la valeur aux clients (Zacharia, Nix et Lusch, 2009). Dans le même sens, les partenaires collaborent pour réaliser une meilleure efficacité opérationnelle globale. Ainsi les entreprises collaborent pour la mise en commun de moyens, une redéfinition de la répartition des rôles entre partenaires, le partage des risques et/ou des coûts, la fabrication commune d'un produit, le partage de la connaissance du marché.

Dans le même ordre d'idées, la collaboration entre les entreprises peut affecter non seulement les résultats opérationnels mais aussi les résultats relationnels comme la confiance, la crédibilité et l'efficacité de la relation (Scetelius et Cohen, 2016).

Le besoin de collaboration entre les partenaires de la chaîne logistique a donné naissance à un ensemble de bonnes pratiques et techniques permettant d'améliorer la collaboration entre les clients et les fournisseurs à travers une meilleure connaissance du marché, une synchronisation plus efficace des opérations, diminution des délais et une réduction des coûts liés aux transactions entre les partenaires. Parmi ces méthodes collaboratives, on trouve le *Quick Response (SR)*, *Efficient Customer Response (ECR)*, *Vendor Manager Inventory (VMI)*, *Collaborative Planning, Forecasting et Replenishment Programm (CPFR)*, ...

1.2 Partage d'informations

Le partage de l'information renvoie à l'ampleur d'échange d'informations pertinentes, exactes, complètes et confidentielles en temps opportun avec ses partenaires de la chaîne logistique. Il est souvent envisagé comme le «cœur», la «pierre angulaire», le «point névralgique» de la collaboration entre les entreprises impliquées dans la chaîne logistique (Huo et al., 2020). *Le Global Research Team Logistics à Michigan State University (1995)* définit le partage de l'information "*la volonté de rendre disponible chez les membres de la chaîne logistique les données stratégiques tactiques et opérationnelles telles que les niveaux de stocks, les prévisions, la promotion des ventes, les stratégies de marketing formulées*". La qualité de la relation collaborative entre les acteurs de la chaîne logistique dépend de l'ampleur du partage d'informations (Kim & Chai, 2017; Yoon et al., 2020). Cela permet d'énoncer l'hypothèse :

H1 Plus les entreprises partagent les informations plus la relation collaborative est établie.

1.3 La confiance entre les acteurs de la chaîne logistique

En utilisant la méthodologie multi-cas, Ghosh et Fedorowicz (2008) affirment que le partage d'informations contribue à construire une relation de confiance entre les acteurs de la chaîne logistique. En effet, la communication entre les entreprises est un élément clé de partage de l'information qui améliore la compréhension des deux parties et contribue positivement à une confiance inter-firmes accrue (Norrman, 2021). Le partage d'informations est essentiel pour le processus renforcement de la confiance et du développement des mécanismes de résolution et du management des conflits (Marshall et al., 2018). Lorsque les membres de la chaîne logistique hésitent à fournir et partager des informations, ce comportement peut entraver le processus de renforcement de la confiance. Un plus grand partage de l'information réduit

l'incertitude et augmente le niveau de confiance dans la relation. Sur la base des arguments qui précèdent, l'hypothèse peut être formulée comme suit :

H2 Plus les acteurs de la chaîne logistique partagent de l'information plus la confiance est importante

La littérature en supply chain management met en exergue que la confiance est une variable clé pour le succès des entreprises partenaires en l'occurrence dans le temps des crises telle que la crise COVID 19 qui sévit tous les secteurs d'activité (Sharma et al., 2020). Ainsi, un niveau élevé de confiance réduit le risques associés aux comportements opportunistes résultat, entre autre, de l'asymétrie de l'information. La confiance conduit par conséquent à établir des relations collaboratives (Dubey et al., 2020). Inversement, un manque de confiance entrave et dissuade les partenaires à s'engager dans une collaboration.

De même, la confiance est souvent envisagée comme un mécanisme de coordination inter-organisationnel et ce par le biais d'un contract social implicite et non par la mise en place des normes écrite. La confiance réduit le niveau d'incertitude inter-organisationnel à travers un auto-contrôle et le degré de vulnérabilité des entreprises (Paula et al., 2019). Un niveau élevé de confiance conduit par conséquent l'ampleur des conflits et améliore le niveau de collaboration. En s'inspirant de ces travaux, l'hypothèse reliant la variable de la confiance et la variable de la collaboration s'enonce comme suit :

H3 Plus le niveau de confiance des acteurs de la chaîne logistique est élevé plus la collaboration est bien établie.

1.4 L'engagement des acteurs de la chaîne logistique

L'engagement renvoie à la croyance d'un partenaire d'échange que le maintien à long terme d'une relation est si important pour justifier les d'efforts déployés et les sacrifices consentis (Morgan et Hunt, 1994).

De nombreuses recherches ont fait état d'une relation positive entre la confiance et l'engagement des partenaires d'échange. La confiance est un facteur incontournable pour le développement de l'engagement des membres de la chaîne logistique et aucun engagement des membres de la chaîne logistique ne peut être établi si la confiance n'est pas construite (Bianchi & Saleh, 2020; Dubey et al., 2019) ces auteurs affirment que le niveau de l'engagement est fonction du niveau de la confiance entre les partenaires. Les résultats de ces travaux confortent ceux des recherches séminales en la matière conduites par Morgan et Hunt, (1994). Ces développements conduisent à formuler l'hypothèse ci-après :

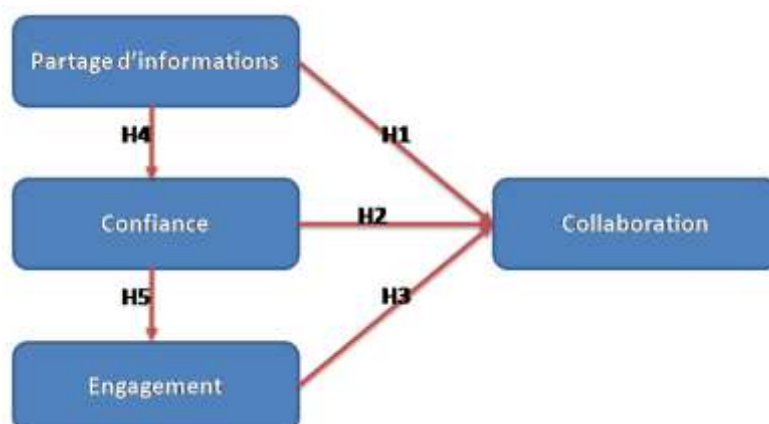
H4 Plus le niveau de confiance est élevé plus l'engagement des acteurs de la chaîne logistique est assuré.

Par ailleurs, un manque de consensus entre les autres quant à la nature de la relation entre l'engagement et la collaboration est souligné par des auteurs (Ralston et al., 2017). Certains auteurs affirment que la collaboration fournisseurs-clients déterminent le niveau de leur engagement dans la relation collaborative alors que les résultats d'autres chercheurs font état de l'inverse (Dubey et al., 2019; Kim & Chai, 2017; Yoon et al., 2020).

De ce qui précède, l'hypothèse reliant l'engagement et la collaboration se présent comme suit.

H5 Plus l'engagement des acteurs de la chaîne logistique est fort plus le niveau de collaboration est élevé.

Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche qui en découlent permettent d'ébaucher le modèle dans la figure 1.



2 Etude empirique

Pour entreprendre la recherche, une étude empirique est conduite à l'aide d'un questionnaire administré en combinant différentes techniques : le réseau relationnel, le mailing et les réseaux sociaux. L'objectif est d'avoir une base des données importante permettant de tester les hypothèses et d'estimer le modèle de recherche.

2.1 La mesure des variables

Les mesures mobilisées dans la présente recherche sont issues de la littérature avec une adaptation pour tenir compte des spécificités du secteur d'activité à savoir le secteur automobile. La fiabilité et la validité de ces mesures sont satisfaisantes et dépassent le seuil recommandé à cet égard (Larry R. Price, 2017; Nunnally & Bernstein, 1994). Les items des quatre variables sont :

La collaboration

La collaboration des acteurs de la chaîne logistique est mesurée par l'échelle développée par Chen *et al.*, (2017). Cette échelle comprend six items qui mettent l'accent sur la convergence des objectifs des parties prenantes et la gestion fonctionnelle des conflits.

1. Les objectifs de notre relation ont été fixés conjointement avec le prestataire.
2. Dans la relation avec notre prestataire logistique, nous tirons toujours ensemble dans la même direction.
3. Chaque fois qu'un problème apparaît, nous œuvrons ensemble de trouver une solution adéquate et dans les meilleurs délais.
4. Si un partenaire exerce son pouvoir dans la relation, il le fait de manière appropriée.

5. Nos employés collaborent parfaitement avec le prestataire logistique pour assurer le succès de la relation.

La confiance

L'échelle de la confiance retenue dans la présente recherche est celle construite par (Doney & Cannon, 1997). Cette échelle est développée dans le cadre de la relation entre les entreprises industrielles. Une étude comparative entre cette échelle et celles d'autres auteurs (Dyer & Chu, 2011; Zaheer et al., 1998) montre que l'échelle de Doney et Canonon (1997) présente des indices de validité, de fiabilité et une parcimonie élevés. Cette échelle comprend 8 items :

1. Le fournisseur XYZ tient les promesses qu'il fait à notre entreprise
2. Le fournisseur XYZ n'est pas toujours honnête avec nous.
3. Nous pensons que les informations fournies par le fournisseur XYZ sont correctes et fiables.
4. Lors de la prise de décisions importantes, le fournisseur XYZ considère notre bien-être ainsi que le sien
5. Nous jugeons nécessaire d'être prudent avec ce fournisseur.
6. Le fournisseur XYZ est digne de confiance

Partage d'informations

Le partage d'information constitue la pierre angulaire de développement des relations collaborative dans la supply chain. Les avantages du partage d'information ont été largement étudiés. Rappelons que ce partage permet d'améliorer la collaboration et la coordination des activités logistiques, réduit le coût d'inventaire des stocks, améliorer la valeur des produits délivrés aux clients. Si l'importance de cette variable est soulignée dans de nombreuses recherches, son opérationnalisation souffre d'un manque de consensus. A cet égard, nous avons utilisé les items développés par (Li & Lin, 2006) et (Klein & Rai, 2009) pour opérationnaliser cette variable. Les items utilisés sont :

1. Nous échangeons avec nos fournisseurs partenaires les informations de façon informelle
2. Nous échangeons avec nos fournisseurs partenaires des informations actualisées
3. Nous échangeons avec nos fournisseurs partenaires toutes les informations sur nos activités
4. Nous échangeons avec nos fournisseurs partenaires de façon formelle et officielle toutes les informations.
5. Nous communiquons à nos partenaires les changements de nos besoins et nos attentes
6. Nos partenaires nous communiquent des informations fiables sur l'environnement.

Engagement des acteurs de la chaîne logistique

Comme nous l'avons déjà noté, les membres de la chaîne logistique sont toujours en quête des partenaires engagés dans la relation. L'engagement constitue l'étape ultime des relations interentreprises. Pour établir notre questionnaire, nous avons opté pour l'échelle mise en place par Morgan et Hunt (1994).

1. Ça nous fait plaisir d'être client du principal fournisseur XYZ
2. Notre fournisseur principal XYZ est un partenaire qui prend compte nos objectifs
3. Nous sommes reconnaissants à notre fournisseur principal XYZ
4. Nous avons beaucoup d'intérêt d'être le client de mon fournisseur principal XYZ
5. En cas de rupture de la relation avec mon principal fournisseur, la rentabilité de mon entreprise sera remise en cause.
6. Ça nous coûte plus cher de changer notre fournisseur principal

Au total, le questionnaire comprend 23 items.

Les données, utilisées pour tester le modèle, ont été collectées via un échantillon d'entreprises installées dans les zones *off-shore* à accélération industrielle de la région de Tangerang. Ce choix se justifie par le fait que la région de Tangerang connaît une dynamique forte en matière d'externalisation des activités et des services logistiques suite à l'implantation de Renault sur le site de Melloussa. Pour renseigner le questionnaire, une question filtre est posée "*travaillez-vous comme fournisseur régulier ou un prestataire de services d'une entreprise ?*". Si la réponse est négative, les répondants sont exclus de la collecte des données. Au total, 69 questionnaires dûment renseignés ont été collectés.

3 Méthodes et résultats d'analyse

Le modèle de recherche implique le recours à des modèles d'équations structurelles. Dans cette recherche, nous avons à la fois mobilisé l'approche selon les moindres carrés partiels (PLS).

Les items de chaque variable sont extraits des mesures déjà construites que nous avons adaptées à notre contexte et validées par deux experts académiciens et deux experts professionnels.

Epuration des mesures et estimation du modèle

L'épuration des mesures est un préalable indispensable à l'estimation du modèle et le test des hypothèses de recherche. Elle est généralement faite par la technique des équations structurelles en utilisant l'approche des moindres carrés partiels (PLS) (Hair Jr et al., 2017). L'objectif est d'examiner l'importance des items dans la formation et l'explication des variables auxquelles sont rattachés. Trois éléments sont examinés : les communalités ou *loading*, la variance expliquée des facteurs et la cohérence interne de l'échelle mesurée par alpha de Cronbach. Aussi, la validité convergente et discriminante des variables est vérifiée avant l'estimation du modèle structural ou global.

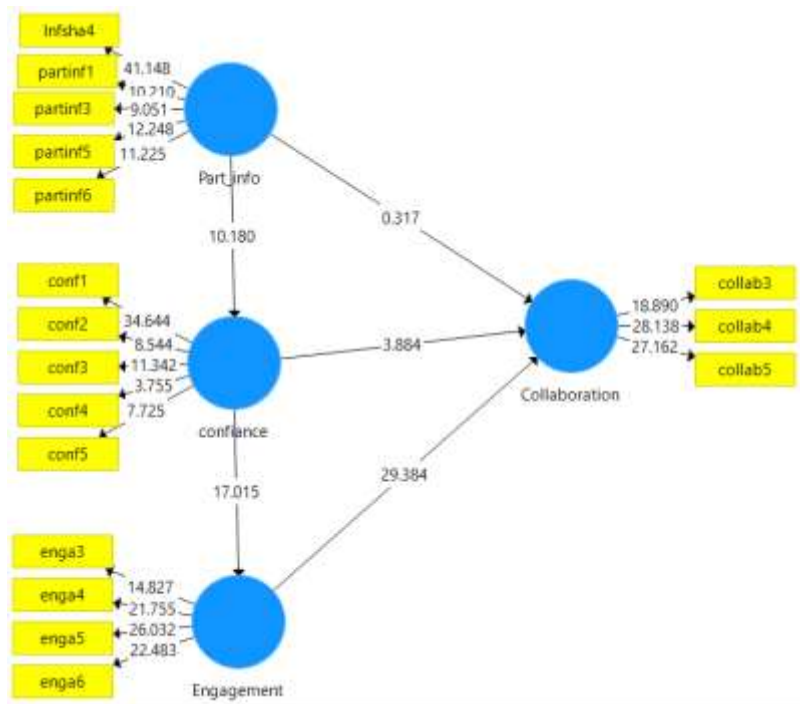
Les résultats des analyses sont fournis dans les tableaux et la figure suivants.

Sur l'échantillon des données des répondants, des analyses confirmatoires ont été réalisées sous PLS-PM. Après l'élimination des items, les *loading* de tous les items sont supérieurs au seuil recommandé à 0,7. Tous les indicateurs confirment la fiabilité et la validité des échelles de mesure. En effet, tous les α sont supérieurs à ,700. Tous les indices de fiabilité composite sont supérieurs à ,700. La variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à ,500 pour toutes les dimensions, indiquant une bonne validité convergente. Enfin, la variance moyenne extraite (AVE) est systématiquement supérieure aux carrés des corrélations indiquant une bonne validité discriminante. La validité convergente et la validité discriminante sont examinées selon la procédure de Fornell et Larcker (1981).

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average Variance Extr...
Collaborati...	0.770	0.853	0.842	0.536
Engagement	0.865	0.865	0.908	0.711
Part_info	0.830	0.865	0.880	0.596
confiance	0.796	0.860	0.860	0.560

	Échantillon ...	Moyenne d...	Écart-type (...)	Valeur t (O...	valeurs-p
Engagemen...	1.131	1.131	0.038	29.384	0.000
Part_info -> ...	-0.012	-0.009	0.039	0.317	0.751
Part_info -> ...	0.652	0.667	0.064	10.180	0.000
confiance -...	-0.180	-0.183	0.046	3.884	0.000
confiance -...	0.805	0.810	0.047	17.015	0.000

	Collaborati...	Engagement	Part_info	confiance
Collaborati...	0.732			
Engagement	0.955	0.843		
Part_info	0.726	0.738	0.772	
confiance	0.714	0.804	0.650	0.748



La figure ci-dessus montre que t de Student est supérieur à 1.96 pour un seuil de risque de 5% pour toutes les variables exceptée pour la relation entre le partage d'informations et la collaboration. En effet, les hypothèses H2, H3, H4 et H5 sont validées et l'hypothèse H1 n'est pas validée ($t=0.317$).

4 Prédiposition à adopter la technologie blockchain

Un questionnaire sera adressé à la même population pour évaluer la prédisposition des entreprises à adopter la technologie blockchain et apprécier sa valeur ajoutée pour la collaboration dans le management de la chaîne logistique automobile.

Conclusion

Notons que les investigations en supply chain management sont conduites aux Etats-Unis et en Europe occidentale et une carence des publications est relevée dans les pays en développement. Les chercheurs en sciences sociales recommandent d'intégrer ces pays dans les études empiriques en l'occurrence à l'ère de la mondialisation des marchés et l'interconnexion accrue des système productifs (Burgess et Steenkamp, 2006). La présente recherche répond aux appels de ces auteurs. L'objectif assigné est d'abord tester l'effet du partage d'informations, de la confiance et de l'engagement des acteurs de la chaîne logistique sur la collaboration et ensuite vérifier la relation entre le partage d'informations sur la confiance et l'effet de cette dernière sur l'engagement.

Les résultats obtenus corroborent ceux des recherches déjà faites par d'autres auteurs (Klein et Rai, 2009; Forslund, 2014; Russo, Pellathy et Omar, 2020). Les résultats soulignent que l'engagement des acteurs est la pierre angulaire de la collaboration. De même, l'engagement est le résultat de la confiance construite entre les acteurs. De plus, la confiance est déterminée par le partage d'informations entre les entreprises de la chaîne logistique (Bu, Fynes et Voss, 2005).

Notre recherche n'est pas dénuée de limites. Celles-ci offrent des perspectives pour des recherches futures. La principale limite de notre travail a trait à sa validité externe. Notre échantillon concerne les répondants dans la région du nord sans spécifier la taille et l'activité précise du secteur automobile. L'impact de ces deux variables contingentes dans les pratiques et dans le management de supply chain est loin d'être négligeable. Toutefois, plusieurs recherches considèrent d'autres facteurs tels que la satisfaction économique et la satisfaction sociale des acteurs de la chaîne logistique. Il serait souhaitable de considérer ces variables sans une démarche intégrative. Les choix opérés en matière de l'opérationnalisation des variables. Ces mesures ont été construites dans des contextes différents de notre terrain empirique à savoir l'automobile. La mobilisation d'instruments de mesure plus pertinents et directement développés dans le secteur automobile pourrait remettre en cause les résultats de notre recherche.

Références bibliographiques

- Aharonovitz, M. C. S., Vieira, J. G. V., & Suyama, S. S. (2018). How logistics performance is affected by supply chain relationships. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), 284–307. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2016-0204>
- Allaoui, H., Guo, Y., & Sarkis, J. (2019). Decision support for collaboration planning in sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 229, 761–774. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.367>
- Bianchi, C., & Saleh, A. (2020). Investigating SME importer – foreign supplier relationship trust and commitment. *Journal of Business Research*, July, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.023>
- Bozkurt, S., & Gligor, D. (2019). Scarcity (versus popularity) cues for rejected customers: The impact of social exclusion on cue types through need for uniqueness. *Journal of Business Research*, 99(April 2018), 275–281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.071>
- Bu, D., Fynes, B., & Voss, C. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96, 339–354. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.008>
- Burgess, S. M., & Steenkamp, J. B. E. M. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337–356. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.08.001>
- 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. *Intern. Journal of Production Economics*, 194(december), 73–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*, 52(April 2019), 102062. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102062>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35–51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Dubey, R., Altay, N., & Blome, C. (2019). Swift trust and commitment: The missing links for humanitarian supply chain coordination? *Annals of Operations Research*, 283(1–2), 159–177. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2676-z>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., & Papadopoulos, T. (2020). Blockchain technology for enhancing swift-trust, collaboration and resilience within a humanitarian supply chain setting. *International Journal of Production Research*, 58(11), 3381–3398. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1722860>
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10–27. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.34>
- Ellinger, A. E., Adams, F. G., Franke, G. R., Herrin, G. D., deCoster, T. E., & Filips, K. E. (2020). A triadic longitudinal assessment of multiple supply chain participants' performance and the extended enterprise concept. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(7–8), 745–767. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2019-0209>

- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2021). Impact of Industry 4.0 on supply chain performance. *Production Planning and Control*, 32(1), 63–81. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1712487>
- Ferrell, W., Ellis, K., Kaminsky, P., & Rainwater, C. (2020). Horizontal collaboration: opportunities for improved logistics planning. *International Journal of Production Research*, 58(14), 4267–4284. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1651457>
- Forslund, H. (2014). Exploring logistics performance management in supplier / retailer dyads. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0020>
- Fugate, B. S., & Mentzer, J. T. (2010). *LOGISTICS PERFORMANCE : EFFICIENCY , EFFECTIVENESS , AND* by. 31(1), 43–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x>
- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage*.
- Huo, B., Haq, M. Z. U., & Gu, M. (2020). The impact of information sharing on supply chain learning and flexibility performance. *International Journal of Production Research*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1824082>
- Jia, F., Zuluaga-Cardona, L., Bailey, A., & Rueda, X. (2018). Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 189, 263–278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.248>
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage (s)? Competitive Advantage – Market Performance Relationships in International Markets. *International Journal of Marketing*, 1(812).
- Khanzode, A. G., Sarma, P. R. S., Mangla, S. K., & Yuan, H. (2021). Modeling the Industry 4.0 adoption for sustainable production in Micro, Small & Medium Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123489>
- Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, 187, 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.007>
- Klein, R., & Rai, A. (2009). Interfirm Strategic Information Flows in Logistics Supply Chain Relationships. *Management Information Systems Quarterly*, 33(4).
- Larry R. Price. (2017). *Psychometric Methods - Theory into Practice* (David A. Kenny (ed.)).
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641–1656. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.02.011>
- Marshall, A., Bashir, H., Ojiako, U., & Chipulu, M. (2018). A Machiavellian behavioural framing of social conflict risks in supply chains. *Management Research Review*, 41(11), 1290–1308. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0022>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Norrman, A. (2021). Blockchain Technology and Trust in Supply Chain Management: A Literature Review and Research Agenda. *Operation and Supply Chain Management*, 14(2), 203–220.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2020). Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, June. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0026>
- Paula, I. C. de, Campos, E. A. R. de, Pagani, R. N., Guarnieri, P., & Kaviani, M. A. (2019). Are collaboration and trust sources for innovation in the reverse logistics? Insights from a systematic literature review. *Supply Chain Management*, 25(2), 176–222. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0129>
- Ralston, P., Richey, R. G., & Grawe, S. (2017). The past and future of supply chain collaboration: a literature synthesis and call for research. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2).
- Russo, I., Pellathy, D., & Omar, A. (2020). Managing outsourced reverse supply chain operations: Middle-range theory development. *Journal of Supply Chain Management*, 0–3. <https://doi.org/10.1111/jscm.12244>
- Scandellius, C., & Cohen, G. (2016). Achieving collaboration with diverse stakeholders — The role of strategic ambiguity in CSR communication. *Journal of Business Research*, Volume 69,(9), 3487–3499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.037>
- Sharma, A., Adhikary, A., & Borah, S. B. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of Business Research*, 117, 443–449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.035>
- Yoon, J., Talluri, S., & Rosales, C. (2020). Procurement decisions and information sharing under multi-tier disruption risk in a supply chain. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1362–1383. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1634296>
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W., & Lusch, R. F. (2009). an Analysis of Supply Chain Collaborations and Their Effect on Performance Outcomes. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 101–123. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00114.x>
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zhang, Q., & Cao, M. (2017). Exploring Antecedents of Supply Chain Collaboration: Effects of Culture and Interorganizational System Appropriation. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.014>