



LA SYMBIOSE ENTRE LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ET INTER ORGANISATIONNELLES : UNE DYNAMIQUE DE COORDINATION POUR LE PSL

Saikouk Tarik a* et Fattam Nejib b

^aExcelsia Business School, CERIIM, 102 rue des Coureilles, La Rochelle France - France;

^bConsultant indépendant en Logistique et SCM, 07 Vassiliou Voulgaroktonou, 15343, Agia Paraskevi, Athènes - Grèce.

saikoukt@excelsia-group.com, Excelsia Business School, 102 rue des Coureilles, La Rochelle France - France *.

La symbiose entre les relations interpersonnelles et inter organisationnelles : une dynamique de coordination pour le PSL

L'objectif de cette communication est de développer des propositions faisant le lien entre la dynamique relationnelle et le développement des capacités de coordination au sein de la supply chain. Notre but est de montrer qu'au-delà des considérations légales et contractuelles, la dynamique relationnelle peut jouer un rôle primordial pour convertir le capital relationnel interpersonnel en capital relationnel inter-organisationnel et faciliter la création de nouvelles capacités stratégiques nécessaires à la coordination des activités supply chain. Cette conversion, de nature dynamique, est principalement instrumentale et stratégique. Elle est contrainte par les propriétés structurelles de chaque acteur lui permettant de réaliser des bénéfices à partir de ses relations sociales. La dynamique de cette conversion est l'élément cardinal de notre papier. Nous essayons d'expliquer les mécanismes et les facteurs favorisant l'émergence de la dynamique relationnelle et comment cette dernière permet de renforcer et créer de nouvelles capacités de coordination.

Mots clés : réseaux sociaux, encastrement, capital relationnel, coordination, Fourth Party Logistics (4PL).

INTRODUCTION

La coordination est considérée comme une dimension centrale dans la littérature du management de la supply chain (SC) notamment dans un contexte marqué par l'incertitude tel que la pandémie du Covid-19. Il est ainsi frappant de constater que l'un des défis majeurs de cette crise sanitaire est sans doute la difficulté de coordination des SCs spatialement éclatées. En effet, la pandémie du Covid-19 a entraîné une perturbation globale des économies mondiales et a profondément fragilisé toutes les activités SC (Ivanov, 2020). Ce contexte nous incite ainsi à revoir la notion de coordination, souvent traitée dans la littérature de manière technique et stratégique. En ce sens, il est à noter que les mécanismes sociaux et relationnels favorisant la coordination sont sous-représentés ou négligés dans la recherche en SC. Dans la pratique, la coordination des activités SC est une affaire de processus partagés, de systèmes d'information mais aussi d'hommes et de femmes impliqués en continue dans les relations inter-organisationnelles. Ces agents d'interfaces, s'appuient sur des échanges interpersonnels au quotidien afin de coordonner les activités SC. La prise en compte de cette imbrication entre les relations interpersonnelles et les relations inter-organisationnelles (Saikouk et al. 2021) doit être une priorité de la communauté des chercheurs en management afin d'expliquer davantage la coordination dans la SC. Dès lors, il est important de rappeler que les SCs sont des systèmes sociaux constitués de liens d'échange par lesquels les dirigeants se retrouvent face à un compromis relationnel difficile (Gligor et al. 2019 ; Mir et al. 2017). C'est souvent un encastrement dans de multiples environnements relationnels (interpersonnel et inter-organisationnel) et des échanges au-delà des frontières de l'entreprise, qui créent un dilemme pour les dirigeants de la SC (McCarter et Northcraft, 2007 ; Fattam et Paché, 2016).

Bien que les SCs sont bâties sur la dynamique sociale des individus chargés de les gérer, elles demeurent traversées par une tension de solidarité collective (Koulikoff-Souviron et

Harrison, 2007). En effet, la SC se heurte souvent à une asymétrie d'information, une imprévisibilité du comportement des partenaires, un coût élevé dédié à la recherche, la négociation et la rédaction du contrat (Meschi, 2006). Notons aussi que l'échec de la SC est souvent la conséquence d'une incertitude sociale qui caractérise les relations interorganisationnelles au sein de la SC (McCarter, Mahoney, et Northcraft, 2011). L'incertitude sociale découle d'un manque d'informations sur les intentions des partenaires de la SC, un manque de confiance et des variations de comportement qui entravent la coopération inter-organisationnelle (Park et Ungson, 2001 ; McCarter et Northcraft, 2007). Pour fonctionner comme une entité homogène en cohésion, un cadre relationnel où les contrats formels et les contrats psychologiques se complètent, est indispensable (Wieland & Wallenburg, 2013 ; Miguel et al. 2014).

Pour y parvenir, des SC font appel aux contrats de prestations logistiques. Un prestataire particulier dénommé *Fourth Party Logistics* (4PL) s'enracine de plus en plus dans les SCs eu égard à ses compétences de pilotage, d'orchestration et d'intégration (Win, 2008 ; Selviaridis et Spring, 2018). Le 4PL, souvent une structure légère en ressources, s'appuie sur le capital relationnel afin de compenser le manque d'actifs physiques (Saikouk et al. 2021).

En se basant sur l'étude du capital relationnel, la coordination et le prestataire logistique de type 4PL, l'objectif de ce travail est d'expliquer dans quelle mesure la symbiose entre les deux niveaux relationnels contribue à la coordination des activités SC opérée par le 4PL. À cette fin, nous traitons cette problématique en passant d'abord en revue la littérature sur les éléments précités, ensuite nous présentons la méthodologie de recherche en s'appuyant sur l'analyse de discours à l'aide du logiciel *Tropes*. Enfin, nous discutons les résultats de notre recherche.

1. BACKGROUND THÉORIQUE

Pour mettre en lumière les dynamiques relationnelles qui parcourent les échanges inter-organisationnels au sein des chaînes logistiques, trois inclinaisons conceptuelles accompagnent notre recherche. Dans une première partie, nous nous attachons à présenter le capital relationnel interpersonnel et le capital relationnel inter-organisationnel. Une deuxième partie sera dédiée à la présentation du *Fourth Party Logistics* et enfin la notion de la coordination.

1.1 Le capital relationnel interpersonnel

Le capital relationnel, fait référence à la confiance, le respect, l'amitié qui naissent d'une interaction individuelle étroite entre les individus (Kale et al. 2000). Le capital relationnel fait référence aux engagements mutuels entre les organisations et à la confiance acquise grâce à des échanges relationnels durables (Autry et Griffis, 2008 ; Whipple et al. 2015). C'est une construction au niveau individuel souvent entretenue par une série d'interactions continues dans un contexte d'amitié, de respect et de confiance entre les individus (Kale et al. 2000). Le capital relationnel, qui repose sur des liens interpersonnels, peut jouer un rôle important pour créer des réseaux d'alliances plus étendus (Kale et al. 2000). Le capital relationnel découle de la dynamique sociale et des processus de socialisation auxquels participent les dirigeants des organisations (Petersen et al. 2008). Il est considéré comme une ressource organisationnelle capable de créer une interaction étroite entre les partenaires en facilitant l'échange et le transfert d'informations et de savoir-faire entre eux. (Stolze et al. 2015). Il peut également contrecarrer le potentiel de comportement opportuniste ou égoïste du ou des partenaires. Le capital relationnel crée une confiance mutuelle et fait en sorte qu'aucune partie de l'échange n'exploite les vulnérabilités de l'autre (Sabel, 1993). Cette confiance découle des contrôles sociaux que ce capital relationnel crée.

1.2 Le capital relationnel inter-organisationnel

Le capital relationnel inter-organisationnel représente un concept incontournable pour la compréhension des phénomènes organisationnels (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Koka et Prescott, 2002). Il peut jouer un rôle important dans l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances dans les organisations (Tsai et Ghoshal, 1998), puis dans l'échange et l'intégration des ressources organisationnelles (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans ce sens, Bhagat, Kedia, Harveston, & Triandis (2002) indiquent que tant qu'il facilite la coopération, le capital relationnel au sein d'une organisation permet de renforcer le partage et le transfert des ressources entre ses différents organes qui la composent.

Au niveau inter-organisationnel, le concept du capital relationnel a été mobilisé dans différents travaux à travers plusieurs niveaux d'analyse (Payne et al. 2011). Koka et Prescott (2002) ont indiqué que le capital relationnel d'une organisation représente un facteur qui lui permet de bénéficier et de partager des conditions économiques convenables, ainsi que des ressources et des connaissances de ses partenaires. Le capital relationnel a été défini par Min et al (2008) comme l'ensemble des relations qui facilitent le fonctionnement des organisations. En effet, dans la littérature de la SC, il est communément assimilé à une source précieuse de création de valeur (Yim et Leem, 2013). De manière générale nous pouvons dire que la valeur du capital relationnel découle de l'accès aux ressources mises à disposition par le biais des relations avec les partenaires de la SC (Cousins et al. 2006 ; Autry et Griffis, 2008 ; Min et al. 2008) et sa capacité à faire profiter une entreprise de nouvelles options stratégiques et un ensemble d'opportunités de collaboration sans précédent (Lang & Ramírez, 2017)

1.3 Fourth Party Logistics

Introduite il y a environ 20 ans par Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture), cette tendance d'externalisation (Gattorna & Jones, 1998) permet de consolider les besoins logistiques des entreprises et d'accroître l'utilisation efficace des ressources (Win, 2008). Le 4PL se définit comme étant « un intégrateur qui rassemble ses propres ressources, capacités, technologies et celles d'autres prestataires de services pour concevoir et gérer des chaînes logistiques complexes » (Bade & Mueller 1999, p78). Une telle prestation permet d'anticiper et de gérer les situations de dilemme qui caractérisent la gestion des ressources communes (Fawcett et al. 2008). Étant intégrateur et pilote d'interfaces, le modèle d'affaires de type 4PL permet ainsi d'aligner les stratégies individuelles tout en réduisant le risque d'opportunisme (Villena et al. 2011 ; McCarter et Fudge Kamal, 2013). Coordinateur central dans la SC (UPS Logistics Group 2001) et intermédiaire connu aussi sous l'appellation « Lead Logistics Provider (LLP) » (van Hoek and Chong, 2001), cet acteur peut combiner et mettre en commun les ressources et les expertises des autres membres de la SC (y compris les sous-traitants industriels et les 3PL) (Selviaridis et Spring, 2007). Cette ingénierie architecturale des flux lui permet de coordonner les activités SC, créer de la valeur pour le client final (Win, 2008) et réaliser l'alignement stratégique de la SC (Selviaridis et Spring, 2018). Ne disposant pas de ressources propres (Selviaridis et Norrman 2015), le 4PL met en œuvre un ensemble de pratiques d'intermédiation sur mesure (ou personnalisées) pour la conception et le pilotage intégré des différents flux (Fattam et Paché, 2017 ; Fattam, 2019). Ce montage de prestation complexe implique la mise en contact de l'offre et de la demande à travers différents agents aux frontières (appelés aussi boundary-spanners) (Brass et al. 2004). Cette dynamique d'intermédiation relationnelle permet au 4PL de s'enraciner au niveau des interfaces de la SC afin de coordonner les maillons de la SC et réaliser ainsi un but commun (Jahre & Jensen, 2010 ; Mentzer et al.

2001 ; Fattam et Paché, 2018). C'est cette notion de coordination qui ne doit pas être sous-estimée par les entreprises.

1.4 La coordination

Le concept de coordination demeure passablement vague et ambigu (Alsène et Pichault, 2007). Litterer (1970) considère que la coordination est le processus de facilitation des activités qui ont des liens entre elles. La coordination peut être définie comme le processus d'intégration d'activités qui restent dispersées (Martinez & Jarillo, 1991 ; Togar et al. 2002). Un mécanisme de coordination est tout outil administratif permettant de réaliser l'intégration entre différentes unités au sein d'une organisation, c'est-à-dire d'aligner un certain nombre d'activités internationales dispersées et interdépendantes. La coordination se définit aussi comme étant la gestion des dépendances entre activités (Malone et Crowston, 1994 ; Yi et al. 2007). Elle tend également à être réduite conceptuellement à une affaire d'ajustement réciproque d'actes discrets et individués, sous une exigence de pertinence (Martinez & Jarillo, 1991). Elle renvoie à la notion d'enchaînement approprié et admissible (Martinez & Jarillo, 1991), ainsi qu'à une intégration systémique d'activités (Billaudot, 2004 ; Fattam et Saikouk, 2021). Dès lors, le mode de coordination représente un ensemble de mécanismes qui permettent à deux ou plusieurs individus ou organisations de mener à bien une tâche qui nécessite la participation de tous à des degrés divers (Huiskonen & Pirttilä, 2002). Cette coordination incertaine impliquant des acteurs hétérogènes, ne se réduit pas à des cadres formalisés par l'utilisation de contrats et de conventions (Wu et al. 2015).

En effet, la communication par échanges de messages entre agents, les flux d'information et les espaces de discussion assurent la coordination des acteurs composant la chaîne logistique et facilitent la coordination de leurs actions (Chaib-Draa et al. 2001). Étant donc un élément caractéristique d'amélioration des performances de la chaîne logistique (Shapiro, 2001 ; Christopher, 1992), la coordination logistique signifie l'identification des

différents besoins de mouvement et de stockage pour planifier des moyens spécifiques en fonction de la demande émanant du marché.

1.5 Research gaps

Tout d'abord, notons que malgré son importance dans le management de la SC, la dimension comportementale est souvent invisible et négligée. Outre la gestion et les échanges des ressources physiques, financières et informationnelles, le capital relationnel représente des ressources stratégiques indispensables pour la SC. Explorer cette voie, revient à traiter conjointement le niveau interpersonnel et le niveau inter-organisationnel afin d'appréhender la complexité des mécanismes expliquant les manœuvres relationnelles dans les SC. Puis, notons que très peu de travaux ont étudié la manière selon laquelle les mécanismes relationnels agissent au niveau interpersonnel et inter-organisationnel. Rechercher à comprendre la symbiose entre les relations interpersonnelles et les relations inter-organisationnelles et par conséquent les synergies éventuelles entre les deux niveaux du capital relationnel s'inscrivent dans une volonté de se focaliser sur les recherches multiniveaux très peu développées dans la SC.

Pour combler ce gap, nous expliquons les mécanismes permettant au 4PL de coordonner les imbrications inter-organisationnelles et interpersonnelles composant la SC. Pour ce faire nous posons la question suivante :

QR : quels mécanismes relationnels permettent au 4PL de coordonner les SCs ?

Pour apporter une réponse à notre question de recherche, nous avons recours à l'analyse thématique de contenu du discours des interviewés à l'aide du logiciel *Tropes*.

2. MÉTHODOLOGIE

Une méthodologie qualitative a été engagée afin d'analyser la verbalisation et les propos des acteurs. L'approche qualitative est appropriée pour répondre à notre question de recherche, car elle nous permet de découvrir des idées profondément ancrées grâce à l'analyse contextuelle des données (Harrison et al. 2013). Décrire un système social complexe suggère le recours à une analyse du discours permettant d'en décrypter le sens parfois caché. Pour asseoir notre modèle conceptuel, nous avons recours à l'analyse thématique de contenu en mobilisant la technique de codage et de catégorisation du discours des interviewés à l'aide du logiciel *Tropes*. Ce dispositif permettant de déchiffrer d'éventuelles structures sociales invisibles.

2.1 Echantillon

Notre méthodologie est ainsi fondée sur une analyse de contenu du discours des individus (décideurs) qui évoluent dans des entreprises adoptant l'approche 4PL. En s'appuyant sur un guide d'entretien décliné en cinq thématiques principales (tableau 1), nous menons des entretiens semi-directifs avec soixante répondants appartenant à 40 entreprises exerçant la prestation de type 4PL en France. Pour des raisons de confidentialité, nous avons gardé anonymes les entreprises et les personnes participant à notre étude. La période de collecte des données s'étale sur une période de 18 mois à partir de décembre 2018 jusqu'au juin 2021. Les entreprises en question s'engagent dans de multiples formes de prestation de type 4PL avec des positionnements divergents quant aux offres proposées. Certains 4PL sont orientés transport, conseil, gestion des opérations douanières ou prestations multiples pour l'optimisation des chaînes logistiques. Parmi ces entreprises nous citons à titre d'exemple ; *Prism* ; filiale 4PL de Bolloré Transport & Logistics, *Linkepilot* ; nouvelle activité 4PL du Groupe *Log'S*, la filiale 4PL de GEFECO dénommée *Supply chain optimization*, Geodis, IPS Europe, Alis international, DHL, Panalpina, Fedex, etc.

Thèmes	Items	Questions posées
<i>Généralités et contexte</i>	Contexte	Quelle est votre vision de la prestation de services logistiques en France ?
	Niveau organisationnel	Pourriez-vous me présenter en quelques mots la philosophie de votre entreprise ?
	Niveau individuel	Quel est votre parcours professionnel ?
<i>Capital social et relationnel</i>	Nature du réseau relationnel	Quel type de liens entretenez-vous avec des personnes appartenant à d'autres entreprises partenaires, par exemple en termes amicaux, de conseil ou de collaboration ?
	Poids du réseau relationnel dans les affaires	Pensez-vous que vos relations personnelles vous permettent d'atteindre des clients difficilement accessibles ?
<i>Capital relationnel et construction de la confiance</i>	Confiance interpersonnelle	Dans votre portefeuille relationnel, parmi vos connaissances au niveau professionnel, y-a-t-il des individus avec qui vous partagez des valeurs communes ?
	Confiance inter-organisationnelle	Selon vous, un comportement honnête et intègre entre personnes appartenant à deux entreprises partenaires permet-il d'améliorer les relations commerciales entre ces entreprises ?
<i>Conjonction des relations interpersonnelles et des relations inter-organisationnelles</i>	Encastrement	Selon vous, existe-t-il une interdépendance entre les relations personnelles et les relations d'affaires entre entreprises ?
	Bénéfices de l'encastrement	L'interpénétration entre les deux types de relations, personnelles et professionnelles, permet-elle de créer des opportunités d'affaires pour votre entreprise ?
<i>Diversité des relations personnelles</i>	Relations interpersonnelles et coordination des chaînes logistiques	Pensez-vous que les relations interpersonnelles favorisent l'acquisition des ressources relationnelles et informationnelles permettant à votre entreprise de créer des opportunités de développement futur pour les chaînes logistiques auxquelles vous participez ?

Tableau 1 : Structure du guide d'entretien

La population interviewée est composée de personnes affectées à des postes clés dans les entreprises (responsables d'études et développement, directeurs généraux, directeurs logistiques, etc.), repérées comme étant les plus légitimes pour représenter l'organisation dans laquelle ils s'investissent. Dans la section suivante, nous proposons un modèle conceptuel permettant au 4PL d'intégrer le capital relationnel multiniveau à des fins de coordination de la chaîne logistique.

2.2 Analyse de données

À la traditionnelle analyse de contenu thématique, nous avons associé une analyse propositionnelle de discours. Les discours individuels ont été déconstruits et synthétisés pour lever le plus possible les ambiguïtés qui pourraient les sous-tendre. Il s'agit ensuite de créer des dictionnaires qui s'apparentent aux catégories de l'analyse thématique (en très grande partie les mêmes), selon les scénarii développés à l'aide du logiciel d'analyse sémantique Tropes (Ghiglione et Blanchet, 1991 ; Seignour, 2011). Ces dictionnaires permettent de regrouper des mots, soit sur la base de leur synonyme, soit parce qu'ils se rattachent à une même thématique. Autrement dit, il s'agit de mettre en évidence des associations thématiques ou des relations particulières entre les thèmes (tableau 1), ce qui a servi ensuite à créer des variables pour recoder le corpus et faire apparaître des catégories conceptuelles ou thématiques. En effet, l'analyse cognitivo-discursive s'appuie sur une série de comptages et d'algorithmes que fournit le logiciel Tropes (Ghiglione et Blanchet, 1991) ; il représente, de ce point de vue, une méthodologie d'analyse textuelle approfondie favorisant une analyse très fine des énoncés discursifs (Seignour, 2011). Les algorithmes permettent de calculer des fréquences d'occurrence et de co-occurrences de mots qui possèdent une signification voisine (classes d'équivalent), ou des propositions grammaticales (sujet-verbe-prédicat). En effet, plusieurs indicateurs langagiers correspondent aux catégories de verbes (factifs, statifs, déclaratifs, performatifs), aux modalisations (plus connues sous le nom d'adverbes), aux connecteurs (appelés aussi conjonctions de coordination), et aux catégories d'adjectifs (objectifs, subjectifs, numériques), indicateurs définis par l'analyse propositionnelle du discours (Ghiglione et Blanchet, 1991).

Le traitement des données débute par la construction de scénarios, afin de faciliter l'analyse agrégée du corpus et en tirer la tendance globale, les régularités ainsi que les irrégularités « thématiques ». Après avoir réalisé cette analyse globale, nous procéderons à la décomposition du corpus textuel en catégories sémantiques cohérentes selon des critères

d'analyse retenus. Enfin, nous procéderons à une re-conception d'un schéma d'analyse du corpus étudié pour en tirer les tendances globales selon une cohérence thématique. Cette démarche a permis de dégager les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à l'intérieur de catégories de manière cohérente en prenant en considération les ressemblances et les dissemblances entre les représentations individuelles. Technique adéquate pour découper, trier et associer les thèmes relevés dans les discours des interviewés, l'analyse thématique permet ainsi d'extraire l'ossature signifiante du texte.

3. MODÈLE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Les stratégies discursives adoptées par les locuteurs permettent de tracer une tendance globale. Ainsi, le regroupement thématique fait ressortir deux axes principaux. Le premier axe porte sur le capital relationnel multiniveau ; il concerne les propositions p1, p2, et p3. Le deuxième axe concerne la proposition p4 et porte sur les mécanismes de coordination. Ces thématiques font l'objet d'une discussion des propositions, considérées comme des énoncés déclaratifs révélateurs d'une réalité complexe.

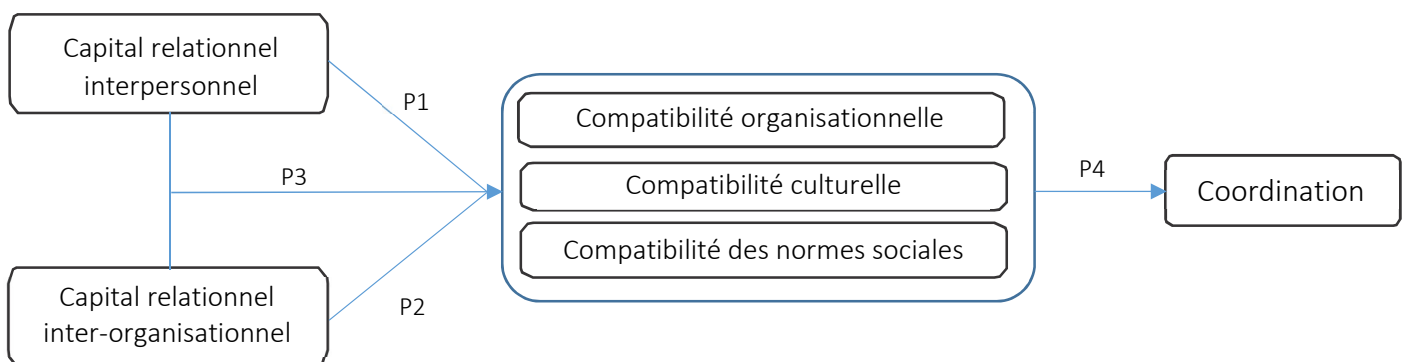


Figure 1 : Modèle conceptuel.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans le schéma relationnel exprimé par les répondants composant le système décisionnel au sein de leurs entreprises, trois trajectoires ont marqué la population interrogée. En effet, l'analyse des données a révélé que la symbiose entre les deux univers relationnels (interpersonnel et inter-organisationnel) à des fins de coordination opérées par le 4PL est conditionnée par trois dimensions : (1) le capital relationnel interpersonnel ; (2) le capital relationnel inter-organisationnel et (3) les mécanismes de coordination.

Proposition p1 : le capital relationnel interpersonnel favorise et consolide la compatibilité des normes sociales.

L'analyse des structures de données révèle de forte catégories sémantiques se structurant autour des questions de liens informels, qui favorisent et consolident la comptabilité des normes sociales nécessaires pour la coordination des SC opérée par le 4PL.

Le discours des interviewés fait apparaitre que nous sommes en présence d'un tissage de réseau de relations à dominante informelle. En effet, les interviewés accordent de l'importance aux liens construits sur les connaissances actuelles ou anciennes, dans lesquelles on s'implique peu. Ces liens informels s'inscrivent dans une logique de compatibilité des normes et systèmes de valeurs entre les personnes.

[...] le plus important pour nous c'est qu'ils ont les mêmes valeurs que moi et enfin que nous en tant qu'entreprise. S'ils n'ont pas les mêmes valeurs, d'honnêteté, de respects, d'innovation, de progression, d'écoute, d'accord !. Ça veut dire que culturellement je dois fournir des efforts pour travailler avec ces entreprises. (Entretien 48).

Le cadre dans lequel se tissent les relations interpersonnelles est multiforme : cela peut être des associations, des clubs de sport, des manifestations culturelles et sportives, etc. Ces liens se structurent également autour d'activités extraprofessionnelles telles que l'investissement dans le milieu associatif ou les réseaux sociaux numériques professionnels. Les répondants considèrent ainsi que le capital relationnel développé avec des personnes ayant les mêmes valeurs et normes sociales, facilite l'accès aux décideurs, sert à consolider les affaires, à coordonner les activités au quotidien et à accroître la visibilité de l'entreprise.

[...] Je dirai que ça c'est relativement simple, c'est relativement aujourd'hui que la plupart des entreprises sont fiables et après bien entendu c'est la confiance et ce n'est pas encore une fois un contrat et des renseignements sur l'entreprise mais c'est les individus qui forment l'entreprise et ça c'est important...les interlocuteurs qu'on va avoir en face de nous il faut qu'ils correspondent à nos valeurs. Donc pour qu'il y ait de la confiance il faut pour moi qu'on est les mêmes valeurs, qu'on ait les mêmes critères [...] (Entretien 13).

Le recours aux relations interpersonnelles informelles dans ces entreprises, représente une dimension stratégique et opérationnelle. Ces relations permettent non seulement à l'entreprise de résoudre des situations opérationnelles au quotidien, mais aussi de se positionner dans des partenariats stratégiques à long terme.

[...] Comme je vous ai dit je ne travaille pas avec les personnes et aussi avec les entreprises qui n'ont pas les mêmes valeurs que les miennes. Ici ça dépasse le sujet du 4PL, ici je vous dis que ça fonctionne à tous les niveaux.... Entre nous deux c'est une proximité relationnelle qui s'est créé petit à petit pendant des années d'échange.... Ce comportement honnête et intègre entre nous en tant que personne se transfère sur nos entreprises respectives. Parce que je cherche des personnes et derrière des entreprises qui adhèrent à mes valeurs, et plus spécifiquement des directeurs Supply Chain qui ont mes valeurs...donc forcément il y aura une

proximité relationnelle va jouer un rôle déterminant dans la coordination de nos activités, le partage d'information, la résolution des conflits [...] (Entretien 37).

P2 : le capital relationnel inter-organisationnel est conditionné par un jeu de compatibilité à plusieurs niveaux

Le capital relationnel inter-organisationnel ne se concrétise que grâce au partage des normes de réciprocité permettant d'obtenir des accords sur des enjeux potentiellement conflictuels. La construction d'une proximité relationnelle inter-firmes requiert une adéquation de niveaux hiérarchiques des décideurs en relation mais aussi l'antériorité de la relation d'affaires. La proximité relationnelle entre les personnes hiérarchiquement bien placées, qui se développe à travers des années de collaboration, est capable d'instaurer un climat de confiance qui se transmet des personnes aux organisations. Dans notre corpus, les interviewés considèrent qu'un croisement de différents réseaux imbriqués, et difficilement dissociables, se développe dans le temps sur la base des connaissances, de la confiance et de l'entretien d'un relationnel dans le cadre extraprofessionnel.

[...] La confiance permet de mieux fonctionner de façon efficace dans le travail. Mais pour s'élargir au niveau des deux organisations, je pense que cela dépend de la position de la personne au sein de l'organisation. C'est-à-dire en fonction de la position dans l'organigramme, si cette personne est dans le haut de l'organigramme ou en bas, les relations interentreprises de confiance seront différentes si ce sont deux directeurs généraux qui se connaissent bien, la confiance entre les entreprises sera immanquablement solide. (Entretien 15).

Avec une fréquence d'occurrence aussi importante dans le discours, des répondants insistent sur d'autres éléments qui conditionnent le capital relationnel inter-organisationnel, à savoir la compatibilité organisationnelle et culturelle. Il faut que les intérêts des relations interpersonnelles convergent vers les ambitions stratégiques communes reliant les deux

entreprises. Cela doit donc répondre obligatoirement à des exigences communes, une sorte de matrice relationnelle développée à plusieurs niveaux entre entreprises, fruit d'une convergence de leurs intérêts respectifs.

[...] Moi j'ai une entreprise « x » avec laquelle on échange pendant plus de 10 ans; je vais passer par des interlocuteurs où nous avons établi des relations de confiance, et de services mutuels... nous sommes très liés aux partenaires historiques, c'est ce genre développement des réflexions sur des problématiques communes, des intérêts croisées et un alignement au niveau des objectifs des entreprises qui représentent une conséquence des échanges inter-firmes, c'est une volonté des entreprises à évoluer ensemblevous voyez et là on parlait d'anciens partenaires ; voilà.... On travaille mutuellement ensemble sur un dossier, et au fil du temps des relations se maintiennent et une certaine compatibilité s'installe.... Donc on échange des services mutuels, des informations mutuelles qui peuvent nous intéresser les uns et les autres jusqu'à se donner des tuyaux (Entretien 47).

Cette vision de compatibilité organisationnelle et culturelle est justifiée par la complexité des structures imposant des normes de décision bureaucratiques. Elles dépassent la personne pour s'inscrire dans une logique d'achat qui valide un certain nombre de dispositions avant de s'engager dans une relation d'affaires. L'engagement dans un schéma d'externalisation de type 4PL est un projet logistique d'envergure qui nécessite des préalables, des études approfondies et le passage par un comité de direction.

P3 : l'imbrication du capital relationnel interpersonnel et du capital relationnel inter-organisationnel est conditionnée par la compatibilité organisationnelle et culturelle.

La symbiose du capital relation à deux niveaux est fonction de la compatibilité organisationnelle et culturelle. Il ressort de notre corpus que des relations interpersonnelles croisées s'imbriquent avec des relations inter-organisationnelles pour donner naissance à une facilité de traitement et d'exploitation loin de la lenteur des procédures bureaucratiques qui,

parfois, représentent un handicap. Ces univers qui interfèrent facilitent la veille technologique, une vision d'ensemble, un apprentissage mutuel et une logique d'amélioration continue. Ces deux univers relationnels imbriqués permettent aussi la résolution rapide, conjointe et efficace des problèmes, la fluidité dans les opérations et la gestion du quotidien et, enfin, la génération d'informations difficilement accessibles par les voies et les modes officiels.

[...] du moment où la confiance est à deux niveaux à la fois personnelle et entre les entités organisationnelles ça crée une interpénétration et une imbrication dans cette typologie relationnelle et cela consolide et développe une compatibilité organisationnelle mais aussi culturelle entre les entreprises...c'est une adaptabilité au quotidien entre les organisations qui s'étend sur le long terme aussi...cela implique une condition essentielle qui est l'efficacité opérationnelle et sur le long terme la continuité dans le business. Il faut une certaine compatibilité organisationnelle entre les entreprises en termes de taille, de culture, de domaine d'activité, d'interdépendance fonctionnelle, qu'elles ne soient pas concurrentes [...] (Entretien 29).

Cette imbrication génère une information qui débouche sur des opportunités d'affaires communes, facilite la négociation avec les partenaires, assure la flexibilité et propose des solutions complémentaires et compatibles aux objectifs communs des deux entreprises. Une telle posture entre deux sphères relationnelles, à des niveaux différents, permet également un accès à l'information, aux ressources matérielles, aux opportunités d'affaires tout en assurant la réactivité et la facilité de la mise en place des moyens pour aboutir aux résultats demandés.

[...] La confiance d'une entreprise à entreprise c'est difficile...en tout cas ça ne sera pas au même niveau on peut partager entre deux entreprises des valeurs communes dans le business ; la notion de partenariat à long terme, c'est tout simplement une culture commune ou du moins compatible. Pour que le relationnel basé sur la confiance entre les personnes fonctionne au niveau des entreprises, il faut une certaine compatibilité organisationnelle entre les entreprises

en termes de taille, de culture, de domaine d'activité, d'interdépendance fonctionnelle [...]
(Entretien 22).

Le relationnel interpersonnel imbriqué dans les relations d'affaires contribue à instaurer une logique d'optimalité fondée sur la concordance et la visibilité au niveau des flux et des échanges au sein de problématiques communes. Autant d'éléments qui illustrent l'existence d'un apport facilitateur de l'imbrication multiniveau, favorisant l'efficacité organisationnelle, l'adaptabilité et la compatibilité organisationnelle, l'efficacité opérationnelle et la continuité dans les affaires.

P4 la compatibilité organisationnelle, culturelle et des normes sociales favorisent la coordination

La compatibilité organisationnelle, culturelle et des normes sociales représentent des conditions indispensables agissant comme mécanismes de conversion du capital relationnel interpersonnel en capital relationnel inter-organisationnel. Le rapprochement entre les deux niveaux du capital relationnel, fait ressortir deux positionnements contrastés, mais complémentaires au niveau des interviewés qui considèrent que les mécanismes précités, contribuent à améliorer la capacité de coordination du 4PL. Sous ses trois formes, la compatibilité facilite la veille technologique, une vision d'ensemble, un apprentissage mutuel et une logique d'amélioration continue.

[...] Quand vous vous entendez bien avec quelqu'un, et que tout passe bien au niveau des strates et des couches organisationnelles qui sont compatibles entre des organisations partenaires ainsi que plusieurs paramètres culturels, organisationnels, taille de l'entreprise, intérêts qui doivent être divergents sur des points précis etc., [...] C'est aussi simple que ça. Le relationnel qui construit cette posture d'interdépendance apporte aussi des informations bien sûr, du business, de l'apprentissage, etc. (entretien 33).

Ces mécanismes permettent aussi la résolution rapide, conjointe et efficace des problèmes, la fluidité dans les opérations et la gestion du quotidien. Ils assurent la réactivité et la facilité de la mise en place des moyens pour aboutir aux résultats demandés.

[...] Concrètement le réseau relationnel entre individu se transmet au organisation une fois que nous avons une concordance au niveau des objectifs communs, une culture semblable et un accord sur des façons de faire...cela nous apporte des échanges de problématiques communes, des expériences de chacun, d'informatique, de moyens de manutention, de veille technologique et d'expériences de chacun quoi...[...] par rapport à ce que je vous ai dit précédemment je pense que l'interdépendance entre les deux univers relationnels imbriqués nous permettent de mieux coordonner nos activités...cela aide à l'efficacité organisationnelle, à l'échange d'information de façon fluide et le développement du business quoi.(entretien 41).

Les deux niveaux du capital relationnel s'imbriquent pour permettre, par le biais des différents niveaux de compatibilité, le maintien d'une veille stratégique et technique et l'accroissement de ressources informationnelles, une meilleure réactivité et une excellence opérationnelle.

5. CONCLUSION ET IMPLICATIONS

Il est de nécessité théorique et conceptuelle de souligner le double éclairage issu de cette recherche. Les résultats préliminaires illustrés dans notre recherche contribuent à enrichir les travaux effectués antérieurement en lien avec la coordination. En effet, en mettant en avant une décomposition analytique des facteurs de conversion du capital relationnel interpersonnel en capital relationnel inter-organisationnel, nous pouvons dire que la compatibilité organisationnelle, culturelle et des normes sociales conditionnent la coordination. Etudier le capital relationnel multiniveau permet de prendre en considération les relations

interpersonnelles et consolider ainsi une juxtaposition de recherches, présentant la compétence relationnelle comme une dimension clés dans les échanges inter-organisationnels (Combes, 2002; Persais, 2004). En effet, la compétence relationnelle a pour objectif d'apporter plus de précisions sur les ressources relationnelles et informelles qui s'échangent, se construisent et s'agencent au niveau des réseaux inter-organisationnels.

Nous invitons ainsi les responsables de la SC à prendre en compte l'ancrage social des relations inter-organisationnelles et ce, afin de prendre en compte les préférences sociales, l'affinité et la sympathie pour ces organisations, sans négliger la performance économique.

BIBLIOGRAPHIE

- Alsène, E., et F. Pichault. 2007. « La coordination au sein des organisations: éléments de recadrage conceptuel. » *Gérer et Comprendre, Annales des Mines* (81) : 61-77.
- Autry, C. W., & S. E. Griffis 2008. « Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation. » *Journal of business logistics* 29(1) : 157-173.
- Bade, D. J., & J. K. Mueller. 1999. « New for the millennium: 4PL. » *Transportation & Distribution* 40 (2): 78-80.
- Bhagat, R. S., B. L. KediaHarveston, P. D., & H. C. Triandis. 2002. « Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. » *Academy of management review* 27(2) : 204-221.

- Billaudot, B. 2004. « Proximité, réseaux et coordination industrielle : quelle articulation conceptuelle ? » In Quatrièmes Journées de la Proximité, IDEP-LEST-GREQAM, Groupe de Recherche Dynamique de Proximité, Marseille, 17-18 juin, Quatrièmes Journées de la Proximité, IDEP-LEST-GREQAM, Groupe de Recherche Dynamique de Proximité, Marseille.
- Brass, D. J., J. Galaskiewicz, H. R. Greve & W. Tsai, 2004. « Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. » *Academy of management journal* 47(6): 795-817.
- Chaib-Draa, B., I. Jarras, & B. Moulin. 2001. *Systèmes multi-agents: principes généraux et applications*. Edition Hermès.
- Christopher, M. 1992. *Logistics and Supply Chain Management* ePub eBook. Pearson UK. 4eme édition.
- Combes, M. C. 2002. « La compétence relationnelle: une question d'organisation. » *Travail et emploi* 92(10) : 5-26.
- Cousins, P. D., R. B. Handfield, B. Lawson, & K. J. Petersen. 2006. « Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes. » *Journal of operations management* 24(6): 851-863.
- Fattam, N., & G. Paché. 2017. « 4PL intermediation: Exploring dimensions of social capital » In *Global intermediation and logistics service providers* (pp. 64-85). Pennsylvania: IGI Global.
- Fattam, N., & G. Paché. 2018. « Le 4PL au cœur des chaînes logistiques: une nouvelle dynamique d'intermédiation » *La Revue des Sciences de Gestion* (1) : 113-120.

- Fattam, N. 2019. « Mutation de la prestation par innovation relationnelle: la puissance des réseaux sociaux et leurs usages par les 4PL. » *Logistique & Management* 27(4) : 264-275.
- Fattam, N., & T. Saikouk. 2021. « Le capital social comme socle des échanges inter-organisationnels: une lecture à travers le prestataire de services logistiques. » *Logistique & Management* 29(1) : 47-64.
- Fattam, N., & G. Paché. 2016. « L’encastrement des relations économiques et sociales : une synergie créatrice de valeur au sein des chaînes logistiques. » *Management Avenir* (7) :175-195.
- Fawcett, S. E., G. M. Magnan & M. W. McCarter. 2008. « Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. » *Supply Chain Management: An International Journal* (13)1 :35-48.
- Gattorna, J., & T. Jones (Eds.). 1998. *Strategic supply chain alignment: best practice in supply chain management*. England: Gower Publishing, Aldershot Ltd.
- Ghiglione, R. et A. Blanchet.1991. *Analyse de contenu et contenus d’analyses*. Paris: Dunod.
- Gligor, D., S. Bozkurt, I. Russo & A. Omar. 2019. « A look into the past and future: theories within supply chain management, marketing and management. » *Supply Chain Management: An International Journal* 24(1): 170-186.
- Harrison, P. A., I. P. Holman, G. Cojocar, K. Kok, A. Kontogianni, M. J. Metzger & M. Gramberger. 2013. « Combining qualitative and quantitative understanding for exploring cross-sectoral climate change impacts, adaptation and vulnerability in Europe. » *Regional Environmental Change* 13(4): 761-780.

- Huiskonen, J., & T. Pirttilä. 2002. « Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship. » *International Journal of Production Economics* 78(2):177-185.
- Ivanov, D. 2020. « Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. » *Transportation research. Part E, Logistics and Transportation Review* (136): 101922-101922.
- Jahre, M., & L. M. Jensen. 2010. « Coordination in humanitarian logistics through clusters. » *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9): 657-674.
- Kale, P., H. Singh & H. Perlmutter. 2000. « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. » *Strategic management journal* 21(3) : 217-237.
- Koka, B. R., & J. E. Prescott. 2002. « Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. » *Strategic management journal* 23(9): 795-816.
- Koulikoff-Souviron, M., & A. Harrison. 2007. « The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships. » *International Journal of Operations & Production Management* 27(1):8-27.
- Lang, T., & R. Ramírez. 2017. « Building new social capital with scenario planning. » *Technological forecasting and social change* (124): 51-65.
- Litterer, J. A. 1970. « Research Departments Within Large Organizations. California Management Review » 12(3): 77-84.

- Malone, T. W., & K. Crowston. 1994. « The interdisciplinary study of coordination. » *ACM Computing Surveys (CSUR)* 26(1): 87-119.
- Martinez, J. I., & J. C. Jarillo. 1991. « Coordination demands of international strategies. » *Journal of International business studies* 22(3): 429-444.
- McCarter, M. W., & D. Fudge Kamal. 2013. « Recognizing and resolving social dilemmas in supply chain public–private partnerships. » *Journal of Business Logistics* 34(4) : 360-372.
- McCarter, M. W., & G. B. Northcraft. 2007. « Happy together?: Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. » *Journal of operations management* 25(2): 498-511.
- McCarter, M. W. J. T. Mahoney & G. B. Northcraft. 2011. « Testing the waters: Using collective real options to manage the social dilemma of strategic alliances. » *Academy of Management Review* 36(4): 621-640.
- Mentzer, J. T., W. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, , C. D. Smith & Z. G. Zacharia. 2001. « Defining supply chain management. » *Journal of Business logistics* 22(2) : 1-25.
- Meschi, P. X. 2006. « Réseaux interorganisationnels et survie des alliances. » *Revue française de gestion* (5) : 33-53.
- Miguel, P. L., L. A. Brito, A. R. Fernandes, F. V. Tescari & G. S. Martins. 2014. « Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. » *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 44(7): 559-576.
- Min, S., S. K. Kim, & H. Chen. 2008. « Developing social identity and social capital for supply chain management. » *Journal of business logistics* 29(1): 283-304.

- Mir, S., J. A. Aloysius & S. Eckerd. 2017. « Understanding supplier switching behavior: The role of psychological contracts in a competitive setting. » *Journal of Supply Chain Management* 53(3): 3-18.
- Nahapiet, J., & S. Ghoshal. 1998. « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. » *Academy of management review* 23(2): 242-266.
- Park, S. H., & G. R. Ungson. 2001. « Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. » *Organization science* 12(1): 37-53.
- Payne, G. T., C. B. Moore, S. E. Griffis & C. W. Autry. 2011. « Multilevel challenges and opportunities in social capital research. » *Journal of Management* 37(2): 491-520.
- Persais, É. 2004. « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? » *Revue française de gestion* 30(148) : 119-145.
- Petersen, K. J., R. B. Handfield, B. Lawson & P. D. Cousins. 2008. « Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. » *Journal of Supply Chain Management* 44(4): 53-65.
- Sabel, C. F. 1993. « Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. » *Human relations* 46(9) : 1133-1170.
- Saikouk, T., N. Fattam, A. Gunaskeran & A. Hamdi. 2021. « The interplay between interpersonal and inter-organizational relationships in coordinating supply chain activities. » *The International Journal of Logistics Management* 32(3): 898-917.
- Seigneur, A. 2011. « Méthode d'analyse des discours. » *Revue française de gestion* (2) : 29-45.

- Selviaridis, K., & A. Norrman. 2015. « Performance-based contracting for advanced logistics services: challenges in its adoption, design and management. » *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 45(6): 592-617.
- Selviaridis, K., & M. Spring. 2007. « Third party logistics: a literature review and research agenda. » *The International Journal of Logistics Management* 18(1): 125-150.
- Selviaridis, K., & M. Spring. 2018. « Supply chain alignment as process: Contracting, learning and pay-for-performance. » *International Journal of Operations and Production Management* 38(3): 732-755.
- Shapiro, J. F. 2001. « Modeling and IT perspectives on supply chain integration. » *Information Systems Frontiers* 3(4): 455-464.
- Stolze, H. J., M. L. Murfield, & T. L. Esper. 2015. « The role of social mechanisms in demand and supply integration: An individual network perspective. » *Journal of Business Logistics* 36(1) : 49-68.
- Togar, M. S., C. W. Alan, & S. Ramaswami. 2002. « The knowledge of coordination for supply chain integration. » *Business Process Management Journal* 8(3) : 289-308.
- Tsai, W., & S. Ghoshal. 1998. « Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. » *Academy of management Journal* 41(4): 464-476.
- Van Hoek, R. I., & I. Chong. 2001. « Epilogue: UPS Logistics-practical approaches to the e-supply chain. » *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 31(6): 463-468.
- Villena, V. H., E. Revilla, & T. Y. Choi. 2011. « The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. » *Journal of Operations management* 29(6): 561-576.

- Whipple, J. M., R. Wiedmer, & K. Boyer. 2015. « A dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer–supplier relationships. » *Journal of Supply Chain Management* 51(2): 3-21.
- Wieland, A., & C. M. Wallenburg. 2013. « The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. » *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 43(4) : 300-320.
- Win, A. 2008. « The value a 4PL provider can contribute to an organisation. » *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38(9): 674-684.
- Wu, Q., Y. Mu, & Y. Feng. 2015. « Coordinating contracts for fresh product outsourcing logistics channels with power structures. » *International Journal of Production Economics* (160): 94-105.
- Yi, W., & L. Özdamar. 2007. « A dynamic logistics coordination model for evacuation and support in disaster response activities. » *European journal of operational research* 179(3):1177-1193.
- Yim, B., & B. Leem. 2013. « The effect of the supply chain social capital. » *Industrial Management & Data Systems* 113(3): 324-349.