

## **La confiance, un élément cardinal du modèle d'affaires 4PL**

Nejib Fattam, Aix-Marseille Université, CRET-LOG

Gilles Paché, Aix-Marseille Université, CRET-LOG

### **Résumé :**

---

Les années 2000 ont vu émerger une nouvelle catégorie de prestataire de services logistiques dénommée *fourth party logistics* (4PL). Ils sont désormais très présents dans les « logistiques éphémères » dont ont besoin les grands distributeurs pour organiser la chaîne d'approvisionnement de certaines de leurs opérations promotionnelles pendant quelques jours seulement. Les 4PL se positionnent comme des assembleurs dynamiques de ressources logistiques qu'ils vont mobiliser auprès de partenaires, en vue de satisfaire leurs clients chargeurs. L'article discute plus particulièrement l'importance de la confiance dans le fonctionnement performant de la relation ponctuelle nouée entre prestataire (4PL) et client.

**Mots-clés :** Chaîne d'approvisionnement, Confiance, Distribution, *Fourth party logistics* (4PL), Logistique éphémère

---

### **Trust, a main component of 4PL's business model**

### **Abstract :**

---

The 2000s have seen the increased development of a different type of logistics service providers known as fourth-party logistics (4PL) service providers. Those providers are now very involved in the short-term "transient logistics" needed by large retailers to organize the supply chain for some of their promotional activities that only last few days. Hence, 4PLs can be considered dynamic assemblers of logistical resources they capture from partners in order to satisfy clients. A major criterion required for a successful relationship in this context is trust, and this article discusses the importance of trust in the efficient operations of this transient or *ad hoc* relationship between the 4PL service provider and the client.

**Key-words:** Supply chain, Trust, Retailing industry, *Fourth party logistics* (4PL), Transient logistics

---

### **Résumé managérial**

Pour les grands distributeurs et les industriels, la question de l'externalisation des activités logistiques à des prestataires spécialisés se pose depuis une trentaine d'années. Elle a donné lieu à la création de puissantes entreprises comme Kuehne+Nagel, Norbert Dentressangle, Geodis ou encore FM Logistic, dont le métier est de proposer à leurs clients une prestation de services logistiques personnalisée, intégrant une multitude de composantes (transport, préparation de commandes, gestion des stocks, création de lots promotionnels, etc.). Au sein de cette profession, les années 2000 ont vu émerger un nouvel acteur, dénommé *fourth party logistics* (4PL), dont la spécificité est de concevoir, d'organiser et de coordonner une chaîne d'approvisionnement pour le compte d'un client chargeur. En mobilisant des ressources logistiques auprès de partenaires multiples (transporteurs, entrepositaires, etc.), le 4PL propose des solutions clés en main qui comprennent des activités d'acheminement des produits, d'ingénierie logistique (pilotage des flux), de gestion et de suivi des processus (en termes de qualité, de performance, de traçabilité, etc.), sans oublier l'évaluation, la sélection et la surveillance des partenaires. Le 4PL se positionne ainsi comme un prestataire de services logistiques dématérialisé, un « assembleur de ressources logistiques », qui occupe une place de plus en plus importante dans les canaux de distribution.

L'objectif du papier est de souligner l'importance de la confiance entre un client chargeur, par exemple un grand distributeur, et le 4PL dans le succès de la relation ponctuelle nouée entre eux, pour un temps défini (parfois quelques jours, la durée d'une opération promotionnelle). Cette confiance doit être identifiée comme le « ciment » relationnel qui permet d'éviter une contractualisation trop formalisée, et par nature incomplète, de l'organisation des échanges dans le cadre d'une logistique « éphémère » régulièrement construite, déconstruite et reconstruite. Contractualiser en usant de lourdes procédures pour ce type de logistique pourrait s'avérer très coûteux, et d'un faible rendement compte tenu de la fugacité de la prestation proposée. Mettre l'accent sur la construction d'un climat de confiance entre clients chargeurs et 4PL permet alors d'envisager la résolution rapide et conjointe des problèmes opérationnels et stratégiques qui peuvent se poser, en adoptant une logique d'ajustements mutuels successifs. La confiance représente ainsi un élément indispensable du modèle d'affaires 4PL autour duquel se construit une compétence relationnelle fondée sur la maîtrise de systèmes d'information, l'achat prestations logistiques et la combinaison ponctuelle de ressources pour faire face à des demandes éphémères provenant d'un client chargeur.

## La confiance, un élément cardinal du modèle d'affaires 4PL

### Introduction

Un distributeur alimentaire organise dans ses points de vente une opération promotionnelle de grande ampleur pour faire connaître pendant une dizaine de jours les produits d'un pays exotique et lointain. Un industriel lance un nouveau produit en mettant en place un *pop up store* sur le parvis de la Gare de Lyon à Paris. Rien de plus banal aujourd'hui... Ce qui l'est moins, c'est que les opérations d'approvisionnement vont sans doute s'appuyer sur une « logistique éphémère » construite pour l'occasion, et qui sera rapidement déconstruite à la fin de l'opération. Rien à voir ici avec les schémas logistiques conventionnels mis en œuvre pour gérer les flux récurrents de produits de grande consommation, dont la présence dans les linéaires dépend d'une logistique inscrite dans la durée, et parfois fondée sur des contrats de prestation de plusieurs années. Cette « logistique éphémère » constitue désormais l'une des évolutions majeures des économies occidentales dont l'analyse est indispensable pour comprendre le fonctionnement de nombreux canaux de distribution. Elle a donné lieu à l'émergence d'une nouvelle catégorie de prestataires de services logistiques sous l'appellation de *fourth party logistics* (ou 4PL).

Le métier du 4PL consiste à concevoir et à vendre des solutions logistiques « sur mesure » en créant une sorte de réseau de valeur qui associe transporteurs, entrepositaires, sous-traitants industriels, spécialistes du conditionnement, etc. Sur le marché européen, on compte actuellement une vingtaine d'opérateurs allemands, hollandais, anglais, américains et français, à l'origine des prestataires traditionnels et reconvertis partiellement ou totalement en 4PL. Il est possible d'y ajouter des entreprises dont l'expertise s'appuie prioritairement sur une activité de *consulting* et/ou sur la vente de solutions logicielles de type ERP. Le point commun de toutes ces entreprises dématérialisées est d'être capables d'exercer une activité de planification et de coordination des flux d'information, en concevant à la fois l'architecture d'une chaîne d'approvisionnement et les systèmes d'information de pilotage qui s'y appliquent. L'objectif du papier est de discuter le rôle de la confiance dans l'achat de services 4PL, par exemple lorsqu'il est effectué par un grand distributeur. En effet, recourir à un 4PL sur une base ponctuelle induit un risque non négligeable : celui de voir l'opération promotionnelle échouer, avec les impacts désastreux que l'on peut imaginer sur le plan marketing. Nous procéderons dans un premier temps à une clarification sémantique relative au concept de confiance ici mobilisé, avant de voir, dans un second temps, en quoi le modèle d'affaires 4PL ne peut réussir qu'en s'appuyant sur la confiance émanant des clients chargeurs.

## **1. La confiance, un concept à clarifier**

Pour Deutsch (1962), la confiance fait principalement référence à un environnement coopératif entre groupes. Elle a pour vertu de réduire l'opportunisme des agents et, corrélativement, les coûts de transaction (Williamson, 1975 ; Zaheer & al. 1998), en s'appuyant sur la volonté d'une personne ou d'une organisation de s'engager dans une relation sans qu'il y ait de certitude sur le comportement du partenaire (Burt, 1995). En d'autres termes, la confiance se fonde sur la croyance dans la fiabilité et l'intégrité du partenaire d'échange (Ring et Van de Ven, 1992 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Granovetter, 2000). A ce titre, elle joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de la vie économique et sociale et s'installe, puis s'enracine, à deux conditions : la première condition est le risque de perte d'une relation de réciprocité dont les bénéfices sont considérés comme importants pour chaque partie ; la seconde condition est l'existence d'une interdépendance entre acteurs, autrement dit que les objectifs de l'un ne peuvent être atteints sans s'appuyer sur les capacités de l'autre (Ring et Van de Ven, 1994).

La confiance, en tant que substitut de formes contractuelles complexes et coûteuses à mettre en œuvre (Gulati, 1995 ; Brousseau & al. 1997), peut être assimilée à une *reconnaissance mutuelle entre acteurs*. Selon Madhok (1995), deux composantes peuvent être associées à la notion de confiance, à savoir l'aspect structural et l'aspect social, deux composantes qui se complètent et se renforcent afin d'assurer la continuité de la relation inter-entreprises : (1) la *composante structurale* renvoie à la complémentarité des ressources combinées aboutissant à une synergie qui contribue à la création de valeur, et incitant les partenaires à adhérer à la relation ; (2) la *composante sociale* fait référence à la qualité de la relation ayant des répercussions significatives sur la nature et la valeur de l'échange. Cette deuxième dimension est d'une importance capitale, elle « *cimente* » la relation et la protège contre le risque de la voir disparaître lors de périodes de déséquilibres temporaires.

### **1.1. La confiance : un vecteur pour « cimenter » une relation**

La confiance améliore les canaux de communication informels et facilite l'apprentissage dans la relation en réduisant les fuites de compétences (Delerue et Bérard, 2007). Elle contribue par conséquent à développer une légitimité relationnelle (Dacin & al. 2007), notamment en favorisant l'interaction et la coopération entre acteurs. En outre, elle représente l'un des facteurs déterminants des relations d'alliance qui, imprégnées de confiance, évoluent pour créer des normes relationnelles de gestion des conflits, renforcer l'apprentissage et améliorer la qualité des échanges (Delerue et Bérard, 2007). La confiance est également importante dans la créa-

tion d'une *proximité relationnelle et cognitive* entre acteurs ; elle renvoie au rapprochement et à l'alignement entre modèles mentaux des partenaires (Thorgren et Wincent, 2011), assurant ainsi une prise de décision de façon plus rapide. En bref, la proximité relationnelle et cognitive est réputée améliorer les conditions permettant de faciliter le déroulement des échanges et intensifier la coopération (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Mentzer & al. 2001).

### **1.2. La confiance : un réducteur de coûts**

Les coûts de négociation entre partenaires se réduisent considérablement lorsque s'enracine une confiance inter-organisationnelle. Cette dernière atténue les asymétries d'information inhérentes à l'échange entre entreprises en permettant un partage plus ouvert et plus transparent de l'information (Zaheer & al. 1998). Dans un tel contexte, les attentes des partenaires, soumis aux aléas d'un environnement incertain, tendent à converger en développant une compréhension commune et des solutions qui garantissent leurs intérêts réciproques. La logique d'*efficience* qui en résulte, si l'on adopte la perspective de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975), se justifie également par la réduction des tentations opportunistes de la part des partenaires. Dans des conditions de confiance élevée, les entreprises sont ainsi moins enclines à s'appuyer sur des garanties contractuelles, cela afin de préserver une plus grande fluidité dans les négociations d'affaires. Enfin, une relation fondée sur la confiance implique un alignement et un respect des partenaires vis-à-vis des engagements moraux, ainsi que la garantie de circulation d'une information non déformée entre partenaires. C'est ce que Zaheer *et al.* (1998) résumant en affirmant que la confiance inter-organisationnelle et les coûts de transaction sont inversement proportionnels.

### **1.3. La confiance : un réducteur de conflits**

Dans une relation d'échange, les objectifs des entreprises sont le plus souvent divergents (Zaheer & al. 1998). Néanmoins, lorsque des normes relationnelles s'imprègnent de confiance, il en ressort la formalisation d'accords transcendant à la fois d'éventuels conflits d'intérêts, les divergences de buts et des asymétries relatives à la gestion des opérations (Madhok, 1995). A l'opposé, le non-respect de normes relationnelles, se traduisant par une trahison de la confiance accordée, sera sanctionné économiquement et socialement de manière plus ou moins sévère (Coleman, 1988). Initiant un mécanisme de gouvernance singulier, la confiance a pour vertu de faciliter l'échange de prestations de services difficiles à spécifier sur le plan contractuel, elle permet de se prémunir contre un *court-termisme* visant à retirer des bénéfices immédiats pour privilégier au contraire des contacts plus durables et plus stables. Il est clair, à ce

niveau, que la question se posera avec acuité pour les services 4PL justement fondés sur une « logistique éphémère », comme indiqué précédemment.

A la suite de Madhok (1995), nous pouvons indiquer que la confiance réduit les incertitudes liées aux transactions et enrichit le capital social construit par et dans l'échange entre les partenaires d'un réseau d'affaires, qu'il s'agisse d'une chaîne d'approvisionnement ou d'un canal de distribution. Elle estompe progressivement les divergences d'objectifs entre partenaires, notamment en ce qui concerne leurs intérêts individuels (Jarillo, 1988), et elle dirige les efforts des dits partenaires vers la formulation de solutions mutuellement avantageuses (Zaheer & al. 1998). Dans le cas précis de la relation ponctuelle (mais pouvant être répétée) entre un client chargeur, par exemple un grand distributeur, et un 4PL chargé d'une opération promotionnelle, il s'agit de savoir comment peut s'instaurer un climat de confiance capable d'aboutir à la présence d'un capital social suffisamment robuste pour faire face aux objectifs logistiques d'efficacité et d'efficience des approvisionnements.

## **2. Le 4PL : mobilisation de ressources au service d'une « logistique éphémère »**

Fulconis *et al.* (2007) analysent le 4PL comme une sorte de centre transactionnel construisant à la demande une chaîne d'approvisionnement, et mobilisant pour cela les ressources nécessaires auprès des partenaires jugés les plus efficaces. Centre transactionnel car le 4PL anime un grand nombre de transactions complexes (recherche, évaluation, sélection et pilotage des partenaires) en s'appuyant pour cela sur sa maîtrise d'un puissant réseau informationnel. En bref, le 4PL se positionne comme un assembleur « dématérialisé » de ressources et de compétences, sans disposer pour cela d'actifs logistiques, reproduisant ainsi l'archétype des *non asset companies*. De ce point de vue, la formulation et l'animation de chaînes d'approvisionnement à « géométrie variable » constituent son métier de base, sa raison d'être, cela même pourquoi le 4PL a constitué son système d'offre. Mais un grand distributeur aurait-il confiance en sa capacité (sa légitimité) à assumer cette expertise d'assembleur / désassembleur sans nuire à la qualité de service rendue à ses points de vente ?

### **2.1. Appréhender le modèle d'affaires 4PL**

Le cabinet Arthur Andersen Consulting (devenu depuis Accenture) est le premier à introduire en 1996 le concept du 4PL, qu'il définit ainsi : « *un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des supply chains complexes* ». Le 4PL renvoie de fait à une forme d'externalisation très poussée, caractérisée par la quasi-absence d'actifs et reposant sur l'optimisation de l'intégralité d'une

chaîne d'approvisionnement. L'approche d'Accenture présente le 4PL comme une organisation ayant des caractéristiques singulières d'évaluation de partenaires, puis de sélection et de pilotage au bénéfice d'un assemblage dynamique de ressources pour vendre une prestation de « logistique éphémère ». Dépourvu d'actifs physiques, le 4PL est un acteur qui s'apparente à une entreprise virtuelle (Fabbe-Costes, 2005), et noue des accords ponctuels pour capter des compétences (de transport, de stockage, etc.) dans son environnement. Les systèmes d'information et de communication tiennent évidemment une place centrale pour assurer la coordination des opérations logistiques (Fulconis & al. 2007).

Si l'émergence du modèle d'affaires 4PL se fonde sur une capacité organisationnelle de « branchement » et « débranchement » (*plug and play/unplug*), il serait maladroit d'oublier l'importance d'un ajustement au mieux des diverses entités complémentaires qui participent à la prestation de « logistique éphémère ». Ceci sous-tend également une capacité organisationnelle de management des interfaces pendant toute la durée du « branchement », autrement dit de l'organisation et de la réalisation de la prestation, par exemple l'approvisionnement pendant une dizaine de jours des produits exotiques cités en introduction. Le 4PL doit dès lors apprendre à gérer des partenaires en interaction ponctuelle, dans un système social complexe et ouvert, dont il n'est pas sûr que leurs cultures et leurs modes opératoires soient compatibles (Bonny, 2011). En faisant appel à plusieurs partenaires aux ressources et compétences hétéroclites pour participer à une chaîne d'approvisionnement éphémère, le 4PL ne pourra ainsi survivre dans l'univers concurrentiel que s'il fait la preuve d'une agilité suffisante au sens de Christopher (2000).

Trois compétences clés caractérisent finalement le 4PL. Tout d'abord, une compétence *organisationnelle* présente à travers ses capacités d'orchestration d'une multiplicité d'acteurs, en s'interposant comme acteur d'interface, concepteur de systèmes logistiques, et reconfigurant sans cesse son système d'offre avec une grande flexibilité organisationnelle (Fulconis & al. 2011). Ensuite, une compétence *informationnelle* qui représente un élément clé pour créer de la valeur puisqu'elle lui offre la possibilité d'une grande visibilité sur la chaîne d'approvisionnement, en favorisant les connexions d'acteurs, d'activités et de ressources. Enfin, une compétence de *négociation* et d'*achat* de services logistiques, tout en maintenant un degré élevé de neutralité et d'indépendance, et en se rémunérant en fonction de son aptitude sans cesse renouvelée à optimiser le choix des prestataires qu'il doit piloter, une rémunération que le client d'une « logistique éphémère » est évidemment prêt à payer. En ce sens, le modèle d'affaires 4PL ne peut exister dans la présence massive du « lubrifiant » des échanges qu'est la confiance, pour reprendre Arrow (1974).

## 2.2. Un retour nécessaire sur la confiance

Les relations inter-entreprises d'impartition et de partenariat, qui s'avèrent de plus en plus complexes quant à leur configuration imbriquée, semblent reposer dans leur mise en œuvre sur une confiance faisant intervenir des relations interpersonnelles dans le cadre de réseaux sociaux aux contours parfois flous ; ceci est tout particulièrement le cas des partenariats logistiques (Saikouk, 2013). La confiance que nous pouvons avoir dans certains individus est inséparable de la confiance que nous pouvons avoir dans un système donné ou dans une institution donnée, ce que Rousseau *et al.* (1998) qualifient de « *confiance-système* ». Personnelle ou inter-organisationnelle, les deux formes de confiance s'articulent parfaitement pour constituer la base de toute transaction. Cette idée rejoint celle de Lorenz (2001) pour qui la confiance, que les intermédiaires peuvent développer à l'égard des membres d'une organisation, sert de point de départ au renforcement de relations de confiance plus générales existant entre deux organisations. Il s'avère donc important de savoir si le grand distributeur remettant sa « logistique éphémère » aux mains d'un 4PL ne va pas chercher à établir des liens personnels facilitant les ajustements mutuels sur les quelques jours de concrétisation de l'offre promotionnelle.

Plusieurs chercheurs ont ainsi mis en évidence le rôle de la confiance inter-organisationnelle dans la facilitation des échanges (Bradach et Eccles, 1989). Elle peut être également une réponse à l'incomplétude de la logique marchande pure qui caractérise les comportements économiques (Orléan, 1994). Une telle confiance se structure à travers les réseaux d'alliances antérieurement formalisés, procurant des informations sur la fiabilité des partenaires et renforçant leur réputation (Gulati, 1995). La transivité de la confiance interpersonnelle à la confiance inter-organisationnelle est notamment claire chez Mothe et Ingham (2000), pour qui « *la confiance interpersonnelle entre les dirigeants, entre les responsables de projets et entre les membres des équipes lors des contacts directs pendant les réunions, ont permis de développer une confiance intra- et intergroupe* ». Ayant la caractéristique d'un *phénomène social*, la confiance dans l'intégrité et la loyauté des partenaires permet de créer un processus qui produit des avantages en termes de création et d'échange de valeur (Thorgren et Wincent, 2011).

Lorsque des problèmes surgissent dans une relation inter-entreprises, la confiance facilite la découverte des solutions à l'amiable et la formalisation des solutions intégratives (Gulati, 1995 ; McEvily et Marcus, 2005). Elle se présente un lubrifiant pour le fonctionnement sans forces de frottement d'un système social organisé, dont la chaîne d'approvisionnement est



l'une des illustrations possibles. Dans son rôle d'assembleur de ressources au bénéfice d'une « logistique éphémère », le 4PL va tirer sa légitimité d'une capacité de construction, déconstruction et reconstruction de chaînes d'approvisionnement sans chercher à capter de manière opportuniste une partie indue de la valeur créée. C'est son aptitude à se mettre au service du client chargeur, en gérant des partenaires aux profils culturels et relationnels variés, qui lui permettra d'être agile durant un très bref délai, quelques jours le plus souvent. Pour cela, il a besoin que ledit client chargeur agisse avec lui en toute transparence, notamment dans le transfert des données indispensables à l'exécution des opérations logistiques. Le caractère éphémère de la chaîne d'approvisionnement mise en place ne peut en effet laisser place à des pratiques de rétention d'information obligeant le 4PL à se protéger en créant des surcapacités de sécurité, qu'il ne pourra mobiliser à temps auprès de ses propres partenaires. La confiance s'avère donc indispensable pour échanger des données essentielles à la constitution de l'assemblage dynamique de ressources dont est garant le 4PL.

### **3. Méthodologie**

En quoi la confiance joue un rôle central dans la réussite du modèle d'affaires 4PL ? Pour répondre à cette question, nous avons décidé de conduire une enquête approfondie dans le contexte français auprès d'entreprises se présentant comme des 4PL ou ayant développé une activité 4PL. La méthodologie et le mode d'approche adoptés reposent sur le recueil de données qualitatives sur la base d'entretiens semi-directifs. La population interviewée est composée de personnes affectées à des postes clés dans l'organisation, tels que directeurs généraux, directeurs logistiques, gestionnaires d'exploitation, chargés de clientèle ou encore responsables d'études et développement. Ils ont été identifiés comme étant les plus légitimes pour représenter l'organisation dans laquelle ils évoluent, et préciser les choix stratégiques effectués. On peut parler ici d'*informateurs clés* (ou *key informants*) permettant de comprendre la dynamique relationnelle étudiée.

L'ensemble des entretiens, réalisés entre septembre 2013 et mars 2014, ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone et entièrement retranscrits pour assurer une meilleure exploitation des résultats. Le nombre total d'entretiens s'élève à 78, au sein de 47 entreprises différentes, représentant 71 heures de retranscription. Ils ont donné lieu à une analyse de discours dont l'objectif est d'interpréter un certain nombre de régularités linguistiques, représentatives de la pensée du locuteur. En d'autres termes, il s'agit de générer du sens dans une masse de données qualitatives textuelles, accéder différemment au contenu du corpus et se détacher des

évidences du sens premier. Pour cela, deux techniques ont été mobilisées pour constituer le principal dispositif de recherche : l'analyse traditionnelle de contenu thématique et l'analyse propositionnelle du discours (APD). Ces deux techniques apportent à la fois une compréhension du fond du contenu et de sa forme à partir de données conversationnelles recueillies. L'intérêt de l'APD est de dépasser le contenu textuel pour étudier son fonctionnement discursif et ainsi le décrypter, notamment en termes de « sens caché » (Bonet et Paché, 2005), sur la base de comptages et d'algorithmes. Les algorithmes permettent de calculer des fréquences d'occurrence et de co-occurrences de mots possédant une signification voisine (classes d'équivalent), ou des propositions grammaticales (sujet / verbe / prédicat).

Le logiciel retenu est Tropes, un outil d'analyse du discours qui permet de reconstruire un réseau de liaisons sémantiques existant entre les différentes notions évoquées par l'interviewé. Ce logiciel d'analyse sémantique du discours s'appuie sur différents indicateurs langagiers (verbes, adverbes, adjectifs, etc.) pour déterminer, d'une part, le style du discours, et d'autre part, les principaux univers sémantiques évoqués par les locuteurs. Il garantit la découverte de structures significatives d'un corpus de manière objective et autorise une analyse fine des énoncés discursifs. Ce logiciel, permettant d'extraire l'ossature signifiante d'une masse importante de données textuelles et de « transcender » le discours de façade, socialement acceptable, a servi d'outil à la décomposition du corpus textuel en mots clés selon la logique de scénarios préalablement construits sur le rôle que peuvent jouer la confiance et les relations interpersonnelles dans la construction d'un système d'offre de type 4PL.

Questionner le corpus consiste en effet à mettre en place des scénarios fondés sur un regroupement sémantique particulier, assurant une cohérence textuelle et discursive d'ensemble. Les phases clés de l'analyse se déclinent en quatre éléments principaux, allant de la construction du scénario jusqu'à la re-conception d'un schéma d'analyse globale, en passant par une analyse agrégée et une déconstruction du corpus global. Ceci facilite l'analyse, réduit le risque interprétatif, et aide à dessiner plus clairement un schéma interprétatif fiable et robuste. Nous avons ainsi procédé en deux séquences :

- *Séquence 1* : Elle a consisté à saisir les informations recueillies (transcription intégrale et pré-analyse des entretiens) afin d'obtenir une première vue d'ensemble des données à analyser et un ensemble d'informations contextuelles. Une analyse agrégée a été conduite en se fondant sur des similitudes en termes de réponses des interviewés quant à la place de la confiance dans les relations inter-organisationnelles.

- *Séquence 2* : A travers les diverses fonctionnalités du logiciel Tropes, nous avons pu repérer des segments dans un corpus textuel qui se décline en deux thématiques principales, à

savoir la confiance à deux niveaux relationnels différents mais indissociables, et le rôle du capital social dans la construction de la confiance.

#### 4. Résultats

Le travail d'analyse et d'interprétation ont permis, en fonction des stratégies discursives adoptées par les locuteurs, de dessiner les tendances et les orientations du discours autour de thématiques centrales. Ces thématiques, jugées significatives à partir des résultats fournis par le logiciel Tropes, représentent des trajectoires qui ont marqué la population interrogée et qui représentent des réponses à nos interrogations de départ. Nous avons ainsi pu procéder à une extraction et un regroupement thématiques selon deux principaux axes : la confiance à deux niveaux relationnels différents, mais indissociables ; le capital social et la construction de la confiance.

##### *4.1. Les deux niveaux d'analyse de la confiance*

Le premier axe interprétatif consiste à considérer que le schéma d'interaction entre les deux niveaux de la confiance (interpersonnelle et inter-organisationnelle) est un ensemble indissociable qui trouve son fondement dans l'expertise, la compétence et l'expérience. Le transfert de confiance entre ces deux niveaux relationnels différents est fonction du niveau hiérarchique des personnes impliquées dans la relation, de leurs pouvoirs de décision et d'influence, et du niveau de convergence dans leurs intérêts économiques bien compris. Ce schéma d'interaction entre les deux niveaux de la confiance constitue un tout cohérent (entretiens 25, 28 et 29), sous-tendu par les objectifs stratégiques « croisés » des entreprises, leur structure et leur taille, les niveaux hiérarchiques des personnes décisionnaires et leur poids relatif dans le processus de prise de décision au sein des entreprises.

*Il n'y a pas de pérennité sans confiance relationnelle. La confiance si elle n'est pas au cœur de la relation [...]. Sans confiance, vous savez... Comme on dit toujours, la confiance est un capital qui se dégrade [...]. Je pense que la confiance a ces deux niveaux, à la fois entre personnes et entre organisations, deux niveaux intimement liés [...]. Pour moi, les deux niveaux de confiance sont intimement liés et l'un ne va pas sans l'autre, et vice versa quoi.*

ENTRETIEN 25

*C'est avant tout un métier d'hommes, la relation inter-organisationnelle continue et ça reprend vraiment son sens que s'il y a vraiment des relations interpersonnelles. Je le dis encore, c'est un métier d'hommes et de confiance et il y a des choses qu'on ne peut pas écrire dans un contrat [...], et ce sont de l'ordre du service, c'est un métier de service et la confiance doit forcément et inévitablement s'installer entre vous et vos partenaires. **C'est un état psychologique qui est conjointement ressenti dans une relation pour que les affaires évoluent. Et ça commence par les relations personnelles, et qui sont complètement intégrées dans la relation inter-organisationnelle.***

ENTRETIEN 28

*La confiance donc entre les personnes se transpose forcément à un niveau organisationnel. Parce que moi, lorsque j'interviens, je représente mon entreprise, et je ne représente pas uniquement ma personne. Si je suis fiable, **je peux engager mon entreprise dans une relation de confiance avec d'autres organisations.** Et là, le lien s'effectue entre les personnes et également impacte les liens entre les organisations.*

ENTRETIEN 29

La confiance puise ainsi ses origines dans les relations d'affaires historiques fondées sur le développement commercial. Elle est conditionnée par la durée de la relation d'affaires, le respect (ou non) des engagements antérieurs et la stabilité du management. Le discours des répondants est marqué par la présence assez forte de la notion de confiance générée par le capital immatériel ou le tissu relationnel ; le niveau de confiance entre des individus, qui se connaissent et qui développent entre eux une affinité professionnelle, dépasse le cadre strict de la relation contractuelle. Se connaître personnellement, se faire confiance, permet de conclure plus rapidement des affaires et de dépasser des problèmes formels et procéduraux imposés par des structures organisationnelles souvent rigides. Le rôle de la confiance interpersonnelle reste ainsi assez important dans l'instauration de la confiance entre les organisations. En outre, en ce qui concerne l'offre de prestation 4PL, qualifiée de stratégique pour de nombreux PSL, les décisions de partenariat logistique avec des clients et/ou des fournisseurs de services se prennent à des niveaux hiérarchiques supérieurs, directement entre des directions générales ou entre des commerciaux de très haut niveau, par exemple de type *key account managers*.

Néanmoins, la confiance reste essentiellement corrélée à la réputation de l'entreprise, et à sa capacité de réaliser une prestation fiable et de qualité. La confiance est une dimension primordiale dans la relation ; elle ne découle pas uniquement d'une dynamique du tissu relation-

nel lié à des personnes, mais aussi de cultures compatibles. Ainsi, pour les répondants, les deux niveaux de confiance interagissent en fonction d'éléments tels que l'alignement et la concordance des exigences et des besoins des entreprises. Le contexte juridique, économique et contractuel fait que les relations inter-organisationnelles doivent s'inscrire impérativement dans le contexte du développement de l'entreprise. Cet aspect croisé et complémentaire des deux niveaux de confiance est fortement lié à la dynamique dans laquelle se positionne un 4PL. Ainsi, une dynamique à l'international impose le plus souvent une « compatibilité culturelle » entre les partenaires. En bref, la culture du *top management*, la politique de l'entreprise et son mode de développement ouvrent ou verrouillent la porte à ce genre de démarches et génèrent (ou pas) un climat de confiance.

#### ***4.2. Capital social et construction de la confiance***

Une tendance lourde repérée à partir de l'APD est que les acteurs sont intéressés par la réalité informelle des relations entre les organisations, construite essentiellement sur la confiance. Cette sensibilité à l'égard de la confiance, qui émaille régulièrement le discours, est fortement liée à la notion du capital social. Considérés comme deux éléments fondamentaux dans l'offre 4PL, ces deux construits sont indissolublement liés. En effet, les interviewés s'accordent de manière significative sur l'importance des réseaux relationnels dans la formation de la confiance (entretiens 21, 24, 26 et 29). Cette dernière est une dimension primordiale qui découle d'une dynamique liée directement au tissu relationnel que la personne a su construire. Elle se fonde sur des connaissances, des relations interpersonnelles professionnelles, des amis, des collègues, etc. (entretiens 32, 37 et 41).

***Je donne ma confiance à des personnes que je connais et cette confiance va se construire et se nourrir [...]. Pour moi, j'ai tendance à dire que la confiance est le premier fondement avant de concevoir un partenariat parce que vous pouvez parfaitement construire un partenariat avec quelqu'un qui répond à tous les critères et être le meilleur spécialiste, etc., mais si vous n'avez pas confiance en lui, ça ne sera plus un partenaire, ça sera un fournisseur [...]. Cette confiance ajoute de la pérennité dans la relation, c'est aussi la simplicité et la fluidité de l'information mais surtout pour moi, c'est la pérennité.***

**ENTRETIEN 21**

***Je dirai que oui, forcément, dans le fonctionnement de l'acteur 4PL, il y a la notion de **réseau** et donc forcément et principalement du **relationnel** [...]. Comme je l'ai expliqué, avec les***

*personnes qui ont muté vers d'autres entreprises ou autres secteurs, on a gardé les relations aujourd'hui parce que tout d'abord ils sont compétents, mais aussi parce qu'il y a une certaine marge de **confiance** et **quand on travaille avec des clients pendant trois ans, quatre ans ou plus**, on peut dire qu'à un moment donné, il y a une **confiance** qui est acquise et qui est reconnue [...]. **Donc on est à un moment donné évidemment au-delà de la simple relation client-prestataire.** Avec le temps évidemment, il y a une connaissance de l'un et de l'autre qui fait que voilà on se connaît bien et chacun sait très bien ce qu'il peut apporter à l'autre.*

**ENTRETIEN 24**

*Vous avez une bonne relation, vous mettez au quotidien votre confiance et votre parole et des valeurs assez fortes évidemment [...]. Dans le quotidien il y a ce côté de « je te donne ma parole, tu me fais ceci ou cela et en contrepartie je te promets de faire ce service pour toi et ça reste entre nous » [...]. Voilà, tout cela permet de faciliter le fonctionnement de toutes les équipes derrière ; des commerciaux, des informaticiens [...]. Cette relation [...] est basée sur la **confiance** [...]. On est sur la **confiance** et c'est ce que j'ai expliqué tout à l'heure : on se dit que j'ai **confiance** dans la personne qui est en face de moi [...]. **On est donc sur des valeurs humaines, de confiance, d'ententes et de professionnalisme, et ce n'est pas vraiment les procédures qui vont vous permettre de faire ça.***

**ENTRETIEN 26**

*Pour moi, dans cette **confiance**, j'ai tendance à dire qu'elle est issue du **réseau de connaissances également que je détiens.** La notion de réseau est ici importante et puis dans la logistique, on est dans **un petit monde**, c'est-à-dire à partir du moment où vous **faites partie d'une association, vous rencontrez des gens, vous tissez votre réseau et vous obtenez des informations** [...]. J'ai tendance à dire aujourd'hui que le relationnel est un atout, et une qualité que les managers doivent posséder pour créer des relations avec les fournisseurs, avec les clients, avec les collaborateurs [...] pour agrandir leurs champs de vision par rapport aux partenaires éventuels et potentiels par exemple.*

**ENTRETIEN 32**

*Ces réseaux, ces discussions, ces cercles nous permettent de nous projeter à moyen et à **long terme** [...], et donc de bénéficier de prospects qui, eux, n'ont aucun besoin à cet instant mais qui vont nous solliciter en cas de besoin. **Les relations interpersonnelles représentent***

*une philosophie de vie qui dit qu'ensemble on est plus fort [...]. Et tout simplement ces réseaux et ces relations me donnent confiance dans la nature humaine.*

ENTRETIEN 37

*J'ai là une notion qui est pratiquement à usage multifonctionnel, multi-secteur, voire quasiment à usage universel, c'est la **confiance**. Mais la confiance pour moi est un passage obligé à un moment donné. Pour moi, ça entre dans la relation entre deux personnes et on dit toujours qu'on gagne la confiance de l'autre [...]. A un moment donné, dans la relation entre deux personnes dans le cadre professionnel, on va dire, il y a celui qui va devoir faire preuve qu'il est une personne de confiance et devoir montrer en gros « patte blanche » et montrer que c'est une personne qui est digne de confiance. Et vous avez l'autre qui est une personne qui donne la confiance et elle doit être aussi flexible à certains moments et se dire là, ma confiance, il faut que je la donne pour pouvoir permettre à l'autre de faire preuve qu'il est une personne digne de **confiance**.*

ENTRETIEN 41

Etant considéré comme un vecteur d'acquisition d'informations et un régulateur de relations inter-organisationnelles, l'univers relationnel interpersonnel se recoupe avec la sphère des relations inter-organisationnelles pour permettre aux décideurs de se construire une idée sur le « degré de fiabilité du partenariat logistique » (entretien 47). Cet univers relationnel est porteur de solutions et de performance, facilitateur de communication, de négociation et d'apprentissages croisés s'il est fondé sur la confiance (entretiens 44). En bref, la connaissance que l'on a dans la personne, le capital social construit avec elle dans un cadre professionnel ou extra-professionnel, tendent à augmenter l'indice de confiance accordée, et impactent positivement sur la volonté de travailler avec elle dans une perspective inter-organisationnelle (entretiens 27 et 46).

*Alors, le fait de **se connaître** et de travailler ensemble, et que cette **relation apporte satisfaction** pour les deux personnes, et c'est certain qu'une personne refait appel à vous, c'est parce qu'il y a un élément fort dedans qui est, je le résume dans le mot : la confiance. **Cette confiance qui s'est créée entre les personnes bien entendu.***

ENTRETIEN 27

*C'est un métier dans lequel il faut avoir un portefeuille extrêmement important quoi, et une crédibilité et **une réputation** quoi [...]. Le relationnel m'apporte également de **l'efficacité parce que quand vous connaissez quelqu'un et avec qui vous avez déjà un élément de confiance avec lui** [...]. Je pense globalement que le fait de se connaître, ça facilite parce qu'on a confiance, on arrive à conclure les choses assez vite, et le fait de se connaître et d'être en confiance avec quelqu'un ça réduit les éléments liés aux risques dans une relation quoi.*

**ENTRETIEN 44**

*Je crois qu'on est tous pareil, on fonctionne bien **avec les gens qu'on connaît, et avec qui on est en confiance**. Je crois que si vous avez une relation professionnelle qui s'est orientée vers une relation qui peut devenir plus personnelle, avec quelqu'un que vous connaissez depuis quinze ans par exemple, c'est que forcément vous avez un certain nombre « **d'atomes crochus** », que vous partagez un certain nombre de valeurs avec ces gens-là, et forcément **ça facilite le relationnel et ça crée une relation de confiance entre les personnes**. Donc, à un moment donné, quand un dirigeant va avoir un problème particulier à régler ou qui va avoir besoin vraiment d'un conseil très pointu ou quelque chose d'important pour lui ou pour son entreprise, il va plus à être enclin à se retourner vers ce genre de personnes que vers quelqu'un qu'il ne connaît pas et avec qui il n'a pas « **d'atomes crochus** » personnels, je dirai.*

**ENTRETIEN 46**

*Effectivement, avec certaines personnes, et là je pense plutôt du côté des clients, le fait d'avoir un très bon relationnel et une relation de confiance avec les gens, ça nous permet effectivement de pouvoir être un peu plus ouvert dans la discussion, et d'avoir accès à **des informations** qui sont **assez utiles** et qui sont moins, comment je peux dire, un peu **moins tronquées** [...]. Donc, c'est beaucoup plus **une relation personnelle qui sert de régulateur et de mesure de la relation entre mon entreprise et la sienne**. Parce qu'il y a une **relation de confiance** qui s'est créée et ce que je vis moi, en tant que fournisseur, elle a bien compris et le vit elle-même en interne dans une relation un peu client-fournisseur interne. Donc, cette relation qui est un peu ambiguë avec ce personnage-là, la proximité que j'ai pu créer avec l'acheteuse me permet d'avoir effectivement une certaine complicité et elle me donne de l'information que je n'arrive pas à obtenir directement avec d'autres personnes. Après, effectivement, estimer le niveau d'information acquise par ce lien là c'est toujours un peu difficile quoi. **Sans***



Les relations inter-organisationnelles semblent ainsi fortement consolidées par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la connaissance et la reconnaissance. L'imbrication de ces deux univers relationnels génère de l'information qui débouche sur des opportunités d'affaires, facilite la négociation, assure la flexibilité et propose des solutions aux problèmes rencontrés, qui ne sont pas forcément formalisées à l'origine dans le cahier des charges. Cette proximité relationnelle fondée sur la confiance représente une plus grande marge de manœuvre pour faire évoluer la relation d'affaires ; elle permet de dépasser la logique contractuelle et l'aspect formaliste, parfois contraignants, lui étant associés. La confiance, représentant le socle intangible et le lubrifiant indispensable dans les rouages complexes de toute relation humaine (Arrow, 1974), est clairement un levier important permettant de promouvoir et de consolider la relation entre le 4PL et son client.

## **5. Implications théoriques et managériales**

Fondé sur un discours reflétant une certaine réalité sociale, le travail empirique conduit à dégager des pistes susceptibles d'aider à comprendre et à améliorer la pratique des entreprises. La recherche est effectivement porteuse de sens pour la réflexion académique et pour l'action organisationnelle. Nous présentons ainsi, dans un premier temps, les principaux apports théoriques, pour nous centrer, dans un second temps, sur une série de préconisations et de recommandations managériales.

### **5.1. Implications théoriques**

La recherche offre un éclairage nouveau sur un phénomène connu, à savoir le management des relations inter-organisationnelles. Nous avons fait appel ici à un cadre théorique qui illustre la richesse des réflexions mobilisant aujourd'hui des concepts d'origine sociologique. Ces différents concepts éclairent de façon originale la problématique des relations inter-organisationnelles en suggérant une autre manière d'appréhender la formation et l'évolution des coopérations inter-entreprises dans un contexte de chaîne logistique. L'objectif originel était de contribuer à l'enrichissement théorique du champ de la logistique en faisant appel à une notion phare dans l'analyse des réseaux sociaux, à savoir le capital social, considéré comme pertinent pour étudier la question émergente des 4PL.

Etant encore à un état « embryonnaire », les travaux scientifiques relatifs à la prestation logistique de type 4PL sont en attente de contributions permettant de clarifier la dynamique d'évolution de cette nouvelle forme organisationnelle. Une telle configuration évolue grâce à l'instauration d'un climat de confiance entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Une organisation 4PL s'appuie ainsi sur le développement de compétences relationnelles, techniques et organisationnelles qui, enchâssées l'une dans l'autre, permettent de structurer une offre fiable et viable pour les différents acteurs de la chaîne logistique. L'analyse textuelle de notre corpus permet de dégager deux contributions majeures :

- D'une part, l'articulation de la confiance autour de deux univers relationnels différents, à savoir la sphère des relations interpersonnelles et la sphère des relations inter-organisationnelles.
- D'autre part, l'identification de la confiance au croisement de relations économiques et non-économiques, fondées sur des liens informels et interpersonnels qui se nouent entre les décideurs.

## ***5.2. Implications managériales***

D'un point de vue managérial, les résultats de la recherche indiquent que les entreprises peuvent mettre en œuvre des stratégies relationnelles reposant sur le capital social, la confiance, les liens interpersonnels qui se développent dans un cadre à la fois professionnel et extraprofessionnel. Nous avons ainsi identifié des leviers actionnables pour améliorer la performance stratégique et opérationnelle des PSL, et plus particulièrement les 4PL en relation avec leurs clients. Sur le plan pratique, l'approche doit permettre aux décideurs de saisir rapidement les enjeux des relations d'affaires et appréhender une nouvelle lecture de l'univers organisationnel. Nos recommandations se déclinent principalement en deux thématiques principales : (1) le relationnel interpersonnel pourvoyeur de confiance ; (2) le capital social comme dimension incontournable de l'offre de services 4PL.

### *Le relationnel interpersonnel pourvoyeur de confiance*

Au fil des entretiens, il est apparu que le relationnel interpersonnel est une ressource rarement valorisée dans un nombre important d'entreprises. Pourtant, l'univers des relations interpersonnelles permet à l'entreprise de faire jouer des phénomènes d'apprentissage, et de se connecter à d'autres univers professionnels. Il est également évident qu'une fois la confiance instaurée, les partenaires feront chacun de leur côté des arbitrages en interne, tournés vers la préservation du partenaire ainsi que ses intérêts, et non pas uniquement orientés vers la rentabili-

té économique propre à leur entreprise. Cartographier sa galaxie relationnelle ou son écosystème, au sens de Moore (1996), et faire l'inventaire de ses relations fondées sur la confiance, permet à une entreprise de développer un réseau hétérogène à fortes aspérités. C'est avant tout une affaire de stratégie élaborée et appliquée systématiquement par les instances dirigeantes dans l'entreprise. Elles ont tout intérêt à encourager et à développer cette démarche de *networking* pour maintenir et développer l'activité, ce qui veut dire sortir impérativement de la gestion quotidienne, revitaliser des liens faibles et participer à des manifestations professionnelles pertinentes par rapport aux objectifs et aux cibles visés.

### *Le capital social comme dimension incontournable de l'offre de services 4PL*

L'une des recommandations possibles est la valorisation du capital social et humain dans les entreprises en mettant en place des stratégies relationnelles reposant sur ledit capital social des individus qui la composent. Cette valorisation sous-entend un intérêt porté aux personnes exerçant des métiers qui tournent globalement autour du développement des services 4PL. Les personnes placées dans des métiers tels que la prospection ou le développement commercial doivent être sensibilisées à l'investissement dans le relationnel, et comprendre qu'un tissu relationnel dense est capable de positionner l'entreprise sur des opportunités d'affaires et d'assurer une veille informationnelle fiable. Le relationnel interpersonnel et informel constitue ainsi un démultiplicateur et un catalyseur de la relation commerciale au sein du prestataire 4PL. Il est donc de plus en plus crucial de sensibiliser un maximum de collaborateurs à la valeur immatérielle de l'interpersonnel, permettant de bénéficier d'une visibilité et d'une attractivité facilitant les mises en contact et le développement des affaires.

### **Conclusion**

En tant que pivot au centre d'un système complexe de transactions, le 4PL est conduit à relever un défi important : être capable d'associer au système d'offre qu'il crée, sur le mode éphémère et pour un client donné, une grande diversité de fournisseurs de services. Pour cela, il lui faut synchroniser une pluralité de ressources dissociées les unes des autres sur la base d'une fonction objectif unique ; la compétence relationnelle tient dès l'instant une place centrale (Saglietto, 2013). Celle-ci ne pourra réellement s'épanouir que si un climat de confiance s'instaure entre les acteurs. Or, de longue date, la question centrale a été de savoir si le 4PL est-il apte à intégrer (aligner) les ressources de fournisseurs de services pour produire une prestation performante et stable que chacun contribue à alimenter en pensant toujours à son

propre intérêt individuel. Si une telle question garde toute sa pertinence et son actualité, elle ne doit pas dissimuler des enjeux importants en termes de construction d'une relation dont le paradoxe est qu'elle est fugace, mais potentiellement répétitive « en rafale ».

Ainsi, si de grands distributeurs confient leur logistique éphémère sans s'interroger sur la nature des liens qui les unissent au PSL ponctuellement mobilisé, et sans s'appuyer sur la puissance structurante des relations entre personnes, ils pourraient amèrement le regretter quant au niveau de service rendu à leurs propres consommateurs dans les points de vente. Or, pour un grand distributeur, il ne sera pas simple de passer d'une vision « industrialisée » de la logistique, celle qui prédomine lorsque des hypermarchés, des supermarchés ou des *drives* sont approvisionnés de manière récurrente, pendant plusieurs années, par le même PSL, à une vision fondée sur l'incessante construction, déconstruction et reconstruction d'un assemblage de « briques logistiques » aux mains d'un 4PL. On peut en effet imaginer que plus la chaîne logistique sera de nature éphémère, avec une difficulté à formaliser dans la durée des *process* et les ajuster en fonction des événements, plus il sera indispensable d'établir un climat de confiance durable avec le partenaire pour s'assurer que l'on peut vraiment « compter sur lui ».

## Bibliographie

- Arrow K. (1974), *The limits of organization*, New York (NY), Norton.
- Bonet D., et Paché G. (2005), A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 8, 583-596.
- Bonny L. (2011), *La dynamique innovation-apprentissage dans la transformation des configurations organisationnelles : le cas des fourth party logistics*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans.
- Bradach J. et Eccles R. (1989), Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brousseau E., Geoffron P. et Weinstein O. (1997), Confiance, connaissances et relations inter-firmes, in B. Guilhon, P. Huard, M. Orillard et J.-B. Zimmerman (éds.), *Economie de la connaissance et organisations : entreprises, territoires, réseaux*, Paris, L'Harmattan, 402-433.
- Burt R. (1995), Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, 36, 4, 599-628.
- Christopher M. (2000), The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, 29, 1, 37-44.
- Coleman J. (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, S95-S120.
- Dacin M., Oliver C. et Roy J.-P. (2007), The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective, *Strategic Management Journal*, 28, 2, 169-187.
- Delerue H. et Bérard. (2007), Les dynamiques de la confiance dans les relations inter-organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 175, 125-138.
- Deutsch M. (1962), Cooperation and trust: some theoretical notes, in M. Jones (éd.), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln (NE), University of Nebraska Press, 275-320.
- Fabbe-Costes N. (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue Française de Gestion*, 156, 151-166.
- Fulconis F., Saglietto L. et Paché G. (2007), Strategy dynamics in the logistics industry: a transactional center perspective, *Management Decision*, 45, 1, 104-117.
- Fulconis F., Roveillo G. et Paché G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Caen, Editions Management & Société.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gulati R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 85-112.

- Jarillo J.-C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 9, 1, 31-41.
- Lorenz E. (2001), Confiance inter-organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique, *Réseaux* 108, 63-85.
- Madhok A. (1995), Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach, *Journal of International Business Studies*, 26, 1, 117-137.
- McEvily B. et Marcus A. (2005), Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 26, 11, 1033-1055.
- Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C. et Zacharia Z. (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 22, 2, 1-25.
- Moore J. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York (NY).
- Morgan R. et Hunt S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Mothe C. et Ingham M. (2000), La confiance au sein de coopérations inter-firmes : une étude de cas, *Actes de la IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 1-23 (CD-rom).
- Orléan A. (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ring P. et Van de Ven A. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19, 1, 90-118.
- Rousseau D., Sitkin S., Burt R. et Camerer C. (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.
- Saglietto L. (2013), Towards a classification of fourth party logistics (4PL), *Universal Journal of Industrial & Business Management*, 1, 3, 104-116.
- Saikouk T. (2013), *Le capital social de la supply chain : antécédents et impact sur la performance*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.
- Thorgren S. et Wincent J. (2011), Interorganizational trust: origins, dysfunctions and regulation of rigidities, *British Journal of Management*, 22, 1, 21-41.
- Tsai W. et Ghoshal S. (1998), Social capital and value creation: the role of intra-firm networks, *Academy of Management Journal*, 41, 4, 464-476.
- Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York (NY), The Free Press.
- Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998), Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9, 2, 141-159.

