

Le Capital Social Peut-il Être un “Propulseur” du Modèle de Prestation Logistique de Type 4PL?

Nejib FATTAM

*chef de filière management,
International University of Tunis, 48 Rue des Minéraux, Tunis 2035, TUNISIE*

fattamnejib2001@yahoo.fr

n.fattam@uit.tn

Abstract— Plusieurs facteurs importants interviennent dans la dynamique concurrentielle des chaînes logistiques, à savoir les caractéristiques structurales et relationnelles. Dans cet article, notre interrogation principale est le poids du registre relationnel qui se structure autour du capital social dans la dynamique d'action du prestataire logistique. Le champ d'investigation est celui du prestataire logistique de dernière génération dénommé 4PL, dont le métier consiste à concevoir et à orchestrer des systèmes logistiques sans pour autant posséder d'actifs matériels. La démarche empirique s'est appuyée sur l'analyse du discours de personnes évoluant dans des entreprises ayant mis en œuvre une prestation 4PL. Les résultats de notre recherche soulignent qu'il faut tenir compte de valeurs aussi bien économiques que sociales, comme la confiance et les liens interpersonnels, ainsi que l'encastrement pour dynamiser les relations inter-organisationnelles. Ces valeurs sociales représentent un levier d'action additionnel et une dimension incontournable dans l'offre de prestation de type 4PL créant ainsi de meilleures opportunités d'affaires.

Keywords— Capital social, encastrement, 4PL, relations interpersonnelles, confiance

I. INTRODUCTION

Coordonner les chaînes logistiques aujourd'hui nécessite des compétences spécifiques. Parmi les acteurs les mieux placés pour pouvoir gérer la complexité d'une telle offre, nous pouvons étudier les Prestataires de Services Logistiques (PSL). Les PSL, se plaçant à l'intersection de plusieurs chaînes logistiques, sont considérés comme de véritables vecteurs de reconfiguration organisationnelle [21]. Ils jouent le rôle de pivot des réseaux d'alliances logistiques [16], et deviennent les acteurs clés d'une coordination extrêmement sophistiquée sur le plan technologique.

Maillons essentiels de la chaîne logistique en charge de la réussite « stratégique » des entreprises [29], les PSL se positionnent aussi comme des pilotes assurant la coordination aux interfaces [49]; [28], et créant de nouvelles offres, complexes, personnalisées et intégrées. Parmi ces PSL innovants, un prestataire de type 4PL (Fourth Party Logistics), dit de nouvelle génération, intervient pour optimiser le pilotage des chaînes logistiques [49], et assurer la coordination des activités logistiques [54]; [1]. Son travail est d'identifier l'architecture du processus qui minimise les coûts

de fonctionnement de la chaîne logistique. Le 4PL est un intégrateur qui va assembler et manager les ressources, capacités et technologies de sa propre organisation et celle de PSL complémentaires afin de délivrer une solution intégrée pour la chaîne logistique du client [1]. Son métier inclut des compétences relationnelles, des compétences en SIIO (système d'information inter-organisationnel) et en technologies supports dans la gestion des flux [20], mais également des compétences architecturales pour conseiller, organiser le pilotage des flux et concevoir les solutions clés en main.

La coordination vise ainsi à faire travailler ensemble des entités disparates et interdépendantes de manière efficiente [26]. Les mécanismes de la coordination peuvent être « des outils administratifs pour atteindre l'intégration de différentes unités au sein de l'organisation » [38]. Ces mécanismes peuvent être aussi instaurés à travers les contrats [5]; [6]. A quel point le capital social, comme élément de coordination efficace entre les partenaires, constitue-il un levier d'action pour le modèle de prestation logistique de type 4PL?

II. CAPITAL SOCIAL: QUELLE SIGNIFICATION ?

Le capital social est différent des autres formes de capitaux dans la mesure où il est inhérent à la structure des relations nouées entre les acteurs [11]. Ces relations induisent une stratification sociale dans laquelle des individus, partageant les mêmes valeurs, croyances et préférences disposent de similarités de statuts et d'attributs sociaux, agissent et interagissent sous la contrainte d'une structure sociale donnée [35]. La structure sociale intègre des organisations, des clubs ou encore des associations dans lesquels circulent des ressources matérielles et immatérielles dont l'un des éléments clés est le capital social [11]. Il est, entre autres, le produit d'interactions entre individus en vue de l'accumulation des ressources appropriables individuellement. Au fil des interactions et des ajustements entre individus, une confiance peut naître entre eux et favoriser le développement de projets de nature professionnelle.

Le capital social, ce concept tridimensionnel ¹ [42], constitue une structure de relations et un réservoir de

¹ Trois dimensions caractérisent le capital social : 1) *la dimension structurale* renvoie aux caractéristiques impersonnelles des

ressources relationnelles. Il est devenu rapidement une préoccupation importante dans le milieu des affaires [8], en étant considéré comme un stock de relations que possède à un moment donné un acteur ou un collectif [34]. Le capital social, une ressource d'emblée sociale, est une métaphore [17], signifiant que l'individu peut retirer des avantages de la structure sociale dans laquelle il est inséré.

A. *Capital Social: une Clarification Conceptuelle*

Le capital social implique des chaînes relationnelles assurant la circulation des ressources échangées, qui n'ont pas d'équivalent marchand. Coleman [11] évoque ainsi deux caractéristiques essentielles: (1) l'aspect proprement dit de la structure sociale; et (2) l'existence de ressources facilitant (ou entravant) les actions des individus [11]. Perçu comme une accumulation de ressources personnelles et sociales, ainsi qu'un ensemble d'éléments sociaux facilitant certaines actions, le capital social assure l'accomplissement de certains objectifs. En l'absence de capital social, cet accomplissement ne serait pas possible ou serait réalisé à un coût plus élevé [11]. En effet, le capital social décourage la propagation de comportements opportunistes dans la mesure où les individus doivent se conformer aux normes de la structure sociale dans laquelle ils sont intégrés. La recherche conduite par [57] dans le contexte des chaînes logistiques indique d'ailleurs clairement que le social capital a une incidence sur l'intégration de la chaîne logistique, ce qui a un impact important sur la performance de l'entreprise.

De manière précoce, [4] a souligné le caractère immatériel et intangible du capital social par rapport à d'autres formes de capital, par exemple le capital économique. Inhérent à la structure de la relation entre les acteurs, le capital social représente un ensemble de ressources sociales encastrées dans des relations, ou encore un ensemble de ressources auxquelles les acteurs individuels ont accès grâce à leurs relations ou à leur position particulière dans une structure organisationnelle [7]. Plus exactement, le capital social constitue un réservoir de ressources relationnelles pouvant permettre d'atteindre des objectifs personnels en jouant sur l'interconnexion entre réseaux sociaux. Ceci tient au fait que le capital social possède une grande propension à emboîter des cercles sociaux par nature découplés [40]. Comme on le verra par la suite, ceci nécessite l'instauration d'un climat de confiance, qui améliore l'efficacité des actions, contribue substantiellement au développement du capital intellectuel et facilite l'apprentissage technologique et relationnel [42], [4]; [19].

Le capital social a finalement pour mission de favoriser l'investissement relationnel et coopératif entre individus, et de développer entre eux des liens suffisamment solides pour en

tirer certains bénéfices personnels, ce qui n'exclut pas des bénéfices pour la collectivité. Ainsi, à la suite du terrible tremblement de terre qui a frappé l'Est du Japon en Mars 2011, de multiples ressources de réseaux d'entreprises endommagées ont été rapidement déployées. Elles ont permis une restauration rapide de la production et de la distribution des produits grâce à un capital social partagé qui a facilité la reconstruction des infrastructures logistiques [43]. Comme le note [32], les relations construites à travers le capital social représentent un engagement qui permet au contrôle social de se substituer au contrôle juridique (contrats), tout en assurant une convergence suffisante des attentes des différents partenaires. Ceci explique que la notion de capital social trouve un important écho dans le milieu des affaires [8]. Au moins deux dimensions retiennent aujourd'hui l'attention:

1) *Capital Social et Performance Managériale*: Le capital social permet d'augmenter les opportunités d'affaires et la fréquence des échanges entre partenaires dans un contexte de coopération [27]. S'appuyant sur les travaux de [11]- [11] et de [7], [10] souligne que l'entrepreneur en position dominante en termes d'information sera celui dont le réseau est marqué par une forte densité relationnelle. En effet, la profitabilité des petites entreprises dépend en partie de leur capital social et leurs relations qui déterminent notamment les opportunités qu'elles rencontrent pour conclure des marchés plus ou moins avantageux. En outre, les relations sociales accroissent leur visibilité et promeuvent par conséquent la coopération et la confiance. Etant plus utile dans les situations de forte incertitude technologique [12], le capital social augmente les revenus tirés du capital humain et renforce la capacité d'un acteur à identifier et à développer des opportunités plus gratifiantes [7].

2) *Capital Social et Création de Valeur*: La création de valeur est l'essence de la stratégie des entreprises efficaces ainsi que la principale source de leurs avantages concurrentiels. Or, investir dans la création d'un capital social crée potentiellement de la valeur. En effet, des relations sociales informelles et des arrangements sociaux tacites encouragent l'échange de ressources productives et leur combinaison, et permettent ainsi de promouvoir plus facilement les innovations de produits [51]. Granovetter [25] considère que le capital social est notamment identifié comme une ressource clé pour la création de petites entreprises, à travers la confiance qui permet aux membres d'obtenir un accès aux financements, par exemple. Plus généralement, si le capital social influe sur le succès en termes de carrière professionnelle [7], il aide également à trouver du travail [24]-[25], il facilite l'échange des ressources [51], il renforce les relations de partenariat entre fournisseurs et clients [52], et il favorise l'apprentissage inter-firmes [30].

B. *Du Capital Social à la Confiance*

Paché [45] confère à la notion de capital social une plasticité théorique particulière en le considérant comme responsable de la production de normes sociales et de l'instauration d'une confiance mutuelle entre acteurs. Le

connexions entre acteurs, c'est-à-dire la configuration ou la structure des réseaux en termes de connectivité, hiérarchie, densité, etc. ; 2) la *dimension relationnelle* fait référence à la qualité des relations entre acteurs à travers la confiance, les normes, les sanctions, l'identité, l'histoire, etc. ; 3) la *dimension cognitive* implique des ressources procurant un système d'interprétation, de langage et de visions partagées entre les acteurs [31].

capital social désigne simultanément un réseau de relations, le portefeuille de ressources relationnelles et cognitives, et les strates relationnelles en interaction continue. Notion caméléon, le capital social souligne finalement combien la confiance se construit dans l'interaction, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif. Pour [15], 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 [55]; [58], 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 absolue sur le comportement du partenaire [7]. En d'autres termes, la confiance se fonde sur la croyance dans la fiabilité et l'intégrité du partenaire d'échange [46]–[47], [41], [23].

La confiance peut être assimilée à une reconnaissance mutuelle entre acteurs. Selon [37], 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) *La Confiance, un Vecteur pour « Cimper » une Relation*: La confiance améliore les canaux de communication informels et facilite l'apprentissage dans la relation en réduisant les fuites de compétences [14]. Elle contribue par conséquent à développer une légitimité relationnelle [13], 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 [14]. La confiance est également importante dans la création d'une proximité relationnelle et cognitive entre acteurs; elle renvoie au rapprochement et à l'alignement entre modèles mentaux des partenaires [50], 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 [51], [39].

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 [58]. Dans un tel contexte, les attentes des partenaires tendent à converger en développant une compréhension commune et des solutions qui

garantissent leurs intérêts réciproques. La logique d'efficacité qui en résulte, si l'on adopte la perspective de la théorie des coûts de transaction [55], 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.

3) *La Confiance, un Réducteur de Conflits*: Dans une relation d'échange, les objectifs des entreprises sont le plus souvent divergents [58]. 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 [37]. 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 [11]. Initiant un mécanisme de gouvernance singulier, la confiance a pour vertu de faciliter l'échange pour des services difficiles à spécifier sur le plan contractuel, elle permet de se prémunir contre une vision de court terme retirant 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 construits à la demande, parfois pour une brève durée.

A la suite de [37], 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 business network, qu'il s'agisse d'une chaîne logistique ou d'un canal de distribution. Elle estompe progressivement les divergences d'objectifs entre partenaires, notamment en ce qui concerne leurs intérêts individuels parfois divergents [29], et elle dirige les efforts des partenaires vers la formulation de solutions mutuellement avantageuses [58]. En situation de crise, la présence d'un fort capital social permet également de mettre en œuvre des mécanismes de résilience efficaces. Dans le cas précis de la relation ponctuelle (mais pouvant être répétée) entre un chargeur, par exemple un grand détaillant, et un 4PL chargé d'une opération promotionnelle, il s'agit alors 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'efficacité des approvisionnements dans un horizon temporel limité.

III. LA PRESTATION DE TYPE 4PL: UN MODELE D'AFFAIRES MARQUÉ PAR UNE RECONFIGURATION ORGANISATIONNELLE ET STRUCTURELLE PERMANENTE

Les entreprises qui évoluent au sein des chaînes logistiques sont par définition interconnectées, disposent d'une proximité relationnelle à différents niveaux avec

d'autres organisations et travaillent toutes pour servir les mêmes marchés ou les mêmes clients. Le prestataire de services logistiques (PSL) pourrait être l'acteur le mieux placé structurellement pour gérer des interdépendances relationnelles, c'est-à-dire des ressources sociales circulant entre organisations aux profils hétérogènes. La prestation logistique, ce domaine d'investigation riche en interactions sociales (non marchandes) ainsi qu'en interdépendances entre les organisations d'une chaîne logistique souvent éphémère, impose un mode de pilotage réactif et efficace. Ce rôle ne peut être assuré que par un acteur qui puisse, d'une part gérer cette complexité, et d'autre part, pallier les contraintes relationnelles incontournables. Parmi une taxonomie de prestataires logistiques, des PSL marqués par une plasticité de leur posture organisationnelle alternent entre leurs fonctions de prestation logistique classique et une fonction émergente de prestataire dématérialisé dénommé 4PL². Les 4PL représentent ainsi un cas concret de configuration organisationnelle qui s'inscrit dans un processus de dématérialisation et de « virtualisation » [2]. Œuvrant d'abord dans divers métiers de transport et d'entreposage, ces PSL ont su s'adapter aux développements des circuits logistiques sous l'effet de la mondialisation des marchés et des délocalisations, constituant ainsi une réponse à d'éventuelles évolutions des besoins des clients [2].

Comme la plupart des histoires relatives aux nouvelles configurations organisationnelles, un 4PL est considéré aujourd'hui comme le dernier maillon d'une suite longue et complexe d'innovations organisationnelles. La prestation de services logistiques étant une activité sujette à des confusions et à des ambiguïtés, un métier s'est construit autour de la gestion des stocks, du transport et des prestations afférentes représentant aujourd'hui un maillon incontournable dans le pilotage de la chaîne logistique. Le PSL, un acteur jouissant d'une position d'intermédiaire entre industriels, fournisseurs et distributeurs, est idéalement bien placé pour mutualiser les moyens logistiques (ex: transport, entreposage) et bénéficier des économies d'échelle associées à cette mutualisation [48]. Ce métier omniprésent dans les chaînes logistiques a permis à quelques PSL de se forger un devenir qui dépasse une vision exclusivement opérationnelle. En effet, ce métier hétérogène et complexe a réussi à organiser et à instaurer des mécanismes de fonctionnement qui ne cessent d'évoluer, permettant ainsi une flexibilité d'adaptation aux turbulences de la chaîne logistique. La conséquence de cette évolution a fait émerger, tout en passant par une série de mutations et jusqu'à nos jours, un prestataire particulier dénommé 4PL « Fourth Party Logistics ».

A. *Fourth Party Logistics (4PL), une Nouvelle Étape dans le Modèle D'évolution des PSL*

² La fonction 4PL désigne en anglais "Fourth Party Logistics". Le 4PL ne dispose pas d'actifs physiques propres. Il construit une offre globale sur mesure pour ses clients en mobilisant des ressources auprès de différents partenaires, puis en assurant leur cohérence par la maîtrise des flux d'information (Cézanne et Sgaglietto, 2011).

Le concept de 4PL semble le résultat d'un processus de maturation lent, complexe et composé d'innovations organisationnelles et structurelles successives. Le cabinet de conseil Arthur Andersen Consulting (devenu Accenture) étant le premier à initier le concept de 4PL qui désigne « l'intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des chaînes logistiques complexes » [59]³. Ce terme renvoie également à une forme d'externalisation très poussée reposant sur l'optimisation de l'intégralité d'une chaîne logistique qui se caractérise par la quasi-absence d'actifs, ce qui constitue la principale propriété le distinguant du PSL dit classique ou traditionnel (3PL). Une caractéristique principale le différencie en effet des autres acteurs, à savoir sa capacité de sélection et de référencement des PSL traditionnels. L'innovation organisationnelle et le passage d'une configuration logistique (3PL) à une autre (4PL) révèle un profond changement des pratiques de gestion. Cette transition requiert aussi la mise en œuvre de nombreuses actions (conseil, conception et réingénierie de chaînes logistiques via des outils informatiques de simulation [2]. Dépourvu d'actifs physiques, le 4PL est un acteur avoisinant d'un point de vue structurel une entreprise virtuelle [18]. Il noue des alliances stratégiques avec plusieurs partenaires à la fois en s'appuyant sur l'investissement dans les technologies de l'information et de la communication pour assurer la coordination de chaînes logistiques. En outre, l'émergence de cette nouvelle configuration organisationnelle (4PL) se doit son appartenance à de nombreux réseaux logistiques différents et à son positionnement commercial sur plusieurs marchés émergents tels que la logistique à rebours, la logistique urbaine [2]. Le 4PL repose ainsi sur un agencement de ressources matérielles, humaines et informationnelles « hétéroclites ».

B. *Le 4PL: Une Nouvelle Configuration Organisationnelle qui Avoisine L'entreprise Virtuelle*

« Toute entreprise qui construit son offre (de produit ou de service), en s'appuyant délibérément et durablement sur d'autres entreprises dont elle mobilise les ressources et compétences, peut être qualifiée de virtuelle » [18]. Partant de cette définition des entreprises virtuelles, nous relevons une superposition ainsi qu'une parfaite similarité des caractéristiques d'une entreprise virtuelle et du 4PL. Tout comme les entreprises virtuelles, le 4PL recherche la flexibilité et évolue le plus souvent dans des secteurs soumis à

³ "Accenture, dépositaire du nom, définit le 4PL comme « a supply chain integrator who assembles and manages the resources, capabilities, and technology of its organization with those of complementary services providers to deliver a comprehensive supply chain solution ». Sur le marché européen, on observait, dès le début des années 2000, quelques entreprises exerçant des activités de 4PL. Ont notamment été répertoriées les entreprises suivantes : Deutsche Post, DHL, FM Logistic, Frigoscandia Distribution, Gefco, Geodis, Kuehne+Nagel, Norbert Dentressangle, Schenker Logistics, STEF-TFE et UPS Logistics.

de fortes fluctuations de la demande. De même, entreprises virtuelles et 4PL identifient les partenaires susceptibles de participer à l'élaboration de l'offre et pilotent les chaînes logistiques.

L'un des enjeux pour mettre en place des organisations virtuelles est l'identification des ressources et des capacités capables de répondre, aux meilleures conditions, à la demande des clients. Ceci est tributaire d'une part, d'une « recomposition permanente » de la chaîne logistique en sélectionnant des partenaires capables d'interagir entre eux, et d'autre part, d'une parfaite communication au niveau des interfaces ainsi qu'un assemblage de compétences entre acteurs de la chaîne logistique [18]. Le 4PL représente également une émergence de la nouvelle configuration organisationnelle dans le champ de la logistique, construisant sa légitimité autour de la conception et du pilotage des chaînes logistiques. Cette entité organisationnelle intègre de multiples parties prenantes (cabinet de conseil, chargeurs et PSL) qui interviennent dans la construction d'un système d'action 4PL. Diversifiant ses pratiques, cet acteur a ainsi pu s'identifier comme pourvoyeur de prestation de conseil.

Une telle architecture facilite surtout le dialogue et les échanges commerciaux entre industriels et PSL [36]. Plus précisément, les 4PL en tant qu'agent d'intermédiation, ou encore de management des interfaces, sont à l'origine d'un puissant processus de création de valeur pour leurs clients [56]. Ce métier 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, etc. Cette catégorie, qui devrait connaître une forte croissance aujourd'hui, trouve son origine soit dans des PSL traditionnels et reconvertis partiellement ou totalement en 4PL, soit dans des entreprises dont l'expertise s'appuie sur une activité de consulting et/ou sur la vente de solutions logicielles [44]. Le point commun de toutes ces entreprises 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 logistique et les systèmes d'information de pilotage qui s'y appliquent [44].

Le 4PL propose la reconfiguration de la chaîne logistique en termes d'espace et de fonctionnement dans le but de diminuer les coûts, d'améliorer le service, etc. [53]. Cet acteur développe une intensité remarquable de connaissances et de compétences logistiques et propose des études à ses clients [53]. Il s'agit d'un renouvellement permanent du système d'offre via la conception et la mise en œuvre de nouvelles solutions pour la chaîne logistique. Dans la même optique, le 4PL peut être facilement différencié du PSL classique; d'une part, il a un niveau moins important de dépendance vis-à-vis des clients et d'autre part, il possède un nombre considérable de contacts avec les membres de la chaîne. En effet, le 4PL trouve aisément les solutions les plus adaptées pour relever plusieurs défis en identifiant les éventuelles incompatibilités dans la gestion des interfaces [22].

C. Le 4PL: un Modèle D'affaires Orienté: Investissement Relationnel et Interpersonnel

Pour construire son offre, le 4PL œuvre en deux temps; il cherche d'abord à acquérir les informations utiles pour analyser la demande de prestation, et il vise ensuite une combinaison optimale des ressources que détiennent ses partenaires éventuels et qui sont indispensables au déploiement de la prestation. Pour ce faire, une dynamique relationnelle s'impose. En effet, son pilotage de plusieurs chaînes logistiques souvent éphémères lui accorde une opportunité d'appartenir à plusieurs univers relationnels lui permettant par conséquent de construire un capital de relations. Ainsi, construisant son métier sur un important maillage social, le 4PL poursuit ses objectifs en faisant de ses liens interpersonnels durables où circulent confiance, normes partagées, inter-reconnaissance, etc. un levier stratégique pour créer son offre. Il gère à la fois des connaissances complexes et des relations d'interdépendances en engageant des partenaires stratégiques. Concrètement, cela se manifeste dans la démarche qu'entreprend le 4PL lorsqu'il crée de la « valeur » en s'appuyant sur ses capacités à combiner des ressources et des compétences de façon rapide et efficiente [9]. Visant une relation d'affaires mutuellement profitable, le 4PL s'engage avec ses partenaires dans un processus relationnel complexe. Cette complexité résulte d'un processus délicat d'identification des opportunités créatrices de valeurs, et de l'obligation de répondre aux attentes évolutives des maillons de la chaîne logistique. Il définit une stratégie relationnelle intégrant au mieux les contraintes du système et adaptée à l'atteinte des objectifs collectifs au détriment de ses exigences intérieures. Sa centralité dans un réseau réticulaire lui accorde une influence étendue qui l'aide à créer des ponts entre des partenaires déconnectés et développer une imbrication économique-sociale pour instaurer un climat de confiance propice pour acquérir des informations et des ressources nouvelles. Cette posture organisationnelle d'intermédiation favorise le renouvellement des affaires.

Le 4PL tend ainsi à empêcher les entreprises de se diluer dans un éventail de services à faible valeur ajoutée en leur proposant des solutions clés en main [22]. Il noue des relations qui s'inscrivent dans le temps et développe de nouveaux savoir-faire stratégiques en s'ouvrant à de nouveaux partenariats. Il tente d'entretenir un capital relationnel en développant des relations de coopération fiables, durables et crédibles avec les différents partenaires dans la chaîne logistique; c'est ce que [33] qualifie d'investissements relationnels. De plus, ayant une aptitude à combiner les ressources des acteurs et à anticiper la création de valeur pour les clients, le 4PL procède par une réorganisation structurelle profonde et façonne les trajectoires des chaînes logistiques.

Le 4PL œuvre selon un principe de régénération en capitalisant sur les expériences et en pilotant à chaque fois une nouvelle chaîne logistique. Cette capitalisation d'informations et de savoir-faire enrichit ses bases de données, notamment son portefeuille relationnel, l'aide à joindre des partenaires économiquement indépendants et lui confère un pouvoir économique et informationnel croissant [9]. Il s'appuie entre autres sur la qualité des interfaces interpersonnelles dans la chaîne logistique, qui « [...], déterminent le degré et

l'efficacité de la communication inter-organisationnelle ainsi que les possibilités d'apprentissage relationnel » [18]. Le rôle ainsi joué par le 4PL, assurant la gestion des interfaces logistiques entre les différents membres de la chaîne logistique, lui confère la légitimité d'intégrateur logistique qui assure la meilleure gestion possible des flux en termes de coûts, délai et qualité de service.

D. Une Plasticité de la Structure Organisationnelle et un Emplacement Stratégique dans la Supply Chain

Le 4PL se caractérise par une position centrale dans le réseau inter-organisationnel et multi-relationnel. S'appuyant sur les trous structuraux, une situation qui aboutit forcément à l'émergence d'un déséquilibre informationnel au sein du réseau, le 4PL profite de cet équilibre perdu. En effet, il collecte les informations auprès d'acteurs qui n'ont pas un lien d'affaires directe entre eux pour en constituer un avantage informationnel et devenir ainsi un passage incontournable entre les différents nœuds de la chaîne logistique. Étant également l'acteur focal dans une chaîne relationnelle complexe, il s'appuie sur ce levier pour occuper des endroits stratégiques importants (tel que les ponts; lui accordant la qualité de l'unique source d'information) et par conséquent, il réussit à contrôler l'information et pérenniser les relations avec les différents acteurs dans la chaîne logistique. En tant que société sans actifs spécifiques, le 4PL fonde sa création de valeur sur la capitalisation des connaissances acquises lors de ses différentes missions, ainsi que sur son rôle d'intermédiaire entre deux ou plusieurs acteurs [9]. C'est ainsi que dans un environnement d'affaires, le 4PL cherche à aligner les stratégies des entreprises souvent antagonistes en s'attachant au principe d'une « complémentarité créatrice de valeur pour deux firmes ».

IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE: DU RECUEIL AU TRAITEMENT DES DONNEES

A quel point la dynamique relationnelle et interpersonnelle du capital social est-elle un levier d'action pour le modèle de prestation logistique de type 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 de key informants permettant de comprendre la dynamique relationnelle étudiée.

L'ensemble des entretiens, réalisés en France entre septembre 2013 et mars 2014, ont été enregistrés 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 du 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: (1) l'analyse traditionnelle de contenu thématique; et (2) Une analyse structurale du récit, appelée 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 » [3], sur la base de comptages et d'algorithmes.

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 reconstruction 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 afin d'obtenir une première vue d'ensemble des données à analyser et un ensemble d'informations contextuelles. Une analyse agrégée se fonde sur des similitudes en termes de réponses des interviewés quant à la place de la confiance et du capital social 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 entre les individus.

V. PRINCIPAUX RESULTATS

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 structurant le lien entre le capital social et le modèle de prestation logistique de type 4PL selon les orientations suivantes: L'encastrement des relations interpersonnelles et les relations inter-organisationnelles est une notion relative et tributaire du modèle d'affaires.

Dégager les tendances et extraire les grands axes interprétatifs, débute par une première extraction thématique de trois sous-familles à savoir le « 3PL & 4PL combiné », puis le modèle d'affaires « 4PL pur » pour conclure avec le modèle d'affaires du « consulting ».

1) *Le « 4PL & 3PL combiné »: une logique essentiellement économique et pragmatique:* Les tendances de fond du discours permettent de dégager une similitude et une homogénéisation dans les propos des répondants en fonction d'une cohérence thématique assez frappante. Le modèle d'affaires « 3PL & 4PL combiné », caractérise essentiellement de grands groupes et de grandes entreprises. Il concerne des structures où cohabitent dans une même entité organisationnelle deux types de prestation: la prestation de type 3PL et la prestation de type 4PL. Dans ce modèle d'affaires, la prestation logistique est destinée aux entreprises d'une certaine maturité, qui sont en quête permanente de gisements de productivité et de compétitivité. Les « 3PL & 4PL combiné » disposent de clients qui sont généralement présents sur des marchés mondiaux et qui abordent des problématiques de chaînes logistiques complexes nécessitant une forte innovation en termes de processus, d'organisation, de systèmes d'information et d'approches commerciales.

Dans ces grands groupes de prestation logistique, la prestation de type 4PL est une nécessité commerciale d'élargissement de l'offre et de différenciation, mais elle répond également à un besoin du client qui évolue d'une simple prestation à un pilotage global des flux. Ce choix repose également sur des arbitrages internes et des options stratégiques que le groupe s'efforce de faire avec neutralité et objectivité par rapport à sa division 3PL. Rappelons que ces entreprises sont souvent organisées selon des business unit et disposent d'un comité de pilotage appelé aussi « tour de contrôle », qui réalisent un travail d'optimisation et de pilotage des flux, mais mettent aussi à disposition une prestation de service basique. Structurellement, les deux modes de prestation 3PL et 4PL attestent d'un cloisonnement, d'une imperméabilité organisationnelle et d'une neutralité élevée. L'adoption de ce modèle d'affaires, dans lequel se

combinent les deux modes de prestation, dénote d'un choix stratégique visant d'accroître les parts de marché mais il répond également au niveau d'externalisation que les chargeurs souhaitent impulser. En fonction de ces impératifs, le schéma logistique se dresse en influençant ainsi nettement la logique d'investissement dans le relationnel interpersonnel.

Cela est nettement remarquable à travers la redondance des points mis en avant pour le développement d'une offre 4PL à savoir une présence mondiale, une antériorité des affaires, une capacité d'intégrer plusieurs métiers en prenant les dimensions du système, des systèmes d'information et une bonne capacité en ingénierie logistique ou Supply Chain. Le recours à un champ lexical qui pivote autour des termes tels que la contractualisation, les appels d'offres, les indicateurs de performance, etc. est très fréquent chez ce groupe de répondants. Nous sommes en présence d'un registre d'affaires dont l'analyse tarifaire, les analyses de reengineering, les appels d'offres et la contractualisation sont la seule forme d'échange entre les organisations.

Le discours fait émerger également des termes tels que l'expertise, la compétence d'achat, l'expérience et la connaissance du marché, la réactivité et la capacité à répondre aux besoins des clients comme étant des leviers permettant à l'activité du 4PL de se développer et de prospérer. Des dimensions telles que la notoriété, l'expertise, la compétence, le sérieux, le panel de prestations offertes aux clients sont des éléments qui consolident les relations inter-organisationnelles. Ce raisonnement pragmatique trouve son fondement dans la logique organisationnelle spécifique du 4PL qui s'articule autour de la construction d'un dispositif procédural bien régulé, une approche purement commerciale et un comité de pilotage organisé en mode projet. C'est un schéma qui demande énormément de ressources informatiques, un réseau mondial très dense, une gestion rigoureuse des chaînes logistiques complexes qui s'étendent sur plusieurs continents et font intervenir des cultures différentes.

- Les systèmes d'information et la gestion des données sont des fondamentaux pour répondre à un fort besoin de visibilité et une vue sur les flux.
- Le mode contractuel entre un 4PL et les différents partenaires, eu égard aux données et informations stratégiques et sensibles dévoilées obligatoirement dans le cadre de ce type de prestation, domine ces relations.
- La neutralité ou l'impartialité telles qu'elles émergent de l'analyse catégorielle thématique, semble finalement être un élément important et assez présent dans ce discours.
- Le mode de développement des affaires dans ces grands groupes, se fait de manière organique, c'est-à-dire via une opération d'achat ou d'absorption de prestataires dans un objectif de croissance.
- La proximité philosophique et le rapprochement culturel entre un nombre d'entreprises sont des aspects présents dans le discours.

Notons aussi que le registre principal d'interprétation lors de l'évaluation de cette partie du discours se structure autour des relations historiques avec des prestataires spécialisés selon des métiers, de l'alignement avec les choix stratégiques et

commerciaux du client et des intérêts d'affaires croisés entre les entreprises. Cela se manifeste nettement dans la phase de sélection et d'achat de prestation qui obéit à des règles et des impératifs très stricts et bien ficelés. La construction dominante étant donc ici de passer toujours par des procédures telles que les formulaires de référencement et le système de notation qui pivotent autour des critères de sélection classiques à savoir, l'aspect financier, qualitatif, la certification, les normes, les matériels et moyens physiques, le positionnement géographique et le réseau. Édifiée par le cahier des charges et les appels d'offres, la construction du réseau logistique passe par l'analyse de positionnement des prestataires selon la spécialité, la taille et la réputation et enfin l'analyse de la meilleure offre tarifaire. Ces impératifs dictent des noms de prestataires incontournables en fonction de la réciprocité des affaires, d'une interdépendance relationnelle entre les différents prestataires, de la durée du projet commun et de la compatibilité organisationnelle entre les entreprises. C'est un discours qui se focalise sur la compétence en matière d'achat de prestation, la capacité de conception et d'ingénierie, l'intelligence de concevoir et de faire évoluer des schémas logistiques et enfin la modélisation et l'instauration d'une logique d'amélioration continue. Dans ce discours également, nous attestons d'une primauté accordée à la performance économique, la force commerciale et les verrouillages procéduraux que les grandes structures instaurent afin de préserver leurs intérêts, ce qui délimite énormément le rôle des relations interpersonnelles dans le développement des affaires.

Fondée sur une objectivité totale, la sélection des partenaires obéit à une logique d'analyse multicritères issue d'une grille ou d'une matrice de sélection, sans oublier la pression des actionnaires qui interviennent dans le design des partenariats économiquement viables et décident dans les aspects stratégiques. En outre, assuré par des services achats et un bureau d'étude spécialisé, le travail de sélection et de construction du réseau d'affaires se positionne sur des axes et des critères d'opportunités mais aussi sur un formalisme et des procédures strictes. Ensuite, l'analyse catégorielle thématique nous conduit au constat que le mode de communication avec les partenaires dans les grands groupes est un mode de communication à distance basé sur le reporting, les plans d'action, etc. Par conséquent, la proximité relationnelle humaine et physique est quasiment absente et le cadre extraprofessionnel est inexistant. Et ce, essentiellement à cause du mode de fonctionnement de l'entreprise, sa taille et aussi de la multitude des contrats de prestataires à gérer. Notons également que la tendance constatée ici est qu'un nombre important de répondants expriment une vision des grands groupes, une vision assez pragmatique dans laquelle règne la logique contractuelle et des dispositifs tels que les cahiers des charges et les critères objectifs et professionnels de sélection des partenaires.

Finalement, un 4PL doit être doté d'une puissance d'achat infaillible, d'une grande capacité à négocier de façon rationnelle et structurée, d'une logique d'intégration globale et de massification des flux et enfin d'un réseau de prestataires

extrêmement solide sur lequel il va pouvoir se caler pour structurer l'offre. La construction de ce réseau logistique et la sélection des prestataires se basent essentiellement sur des critères de viabilité des sous-traitants, des critères économiques et de prix mais également en fonction des prestataires dotés d'une force sur les axes géographiques visés. C'est une recherche de convergence entre les intérêts des acteurs de la chaîne logistique et la complémentarité de leurs prestations dans le dossier 4PL qui crée de la valeur. C'est donc forcément la concomitance de plusieurs facteurs qui restent majoritairement objectifs. Cela découle nécessairement de la posture très délicate que détient cet acteur, qui nécessite une intelligence extrême et un équilibre sensible entre deux objectifs antagonistes; la création de la valeur pour son client ainsi que pour ses partenaires.

2) *Le « 4PL Pur »: Les Affaires se Structurent Autour des Relations à Dominante Informelle Bâties sur la Confiance:* Dans ce modèle d'affaires, le 4PL pur structure sa rentabilité autour d'une logique de rémunération s'appuyant sur la mise à disposition d'un système d'information mais aussi d'une ténacité des équipes d'experts et de consultants de haut niveau et des personnes qui pilotent le système. Etant parfaitement neutre, ce modèle d'affaires a l'aptitude à optimiser et chercher le meilleur maillon de la chaîne à chaque niveau. Ayant un mode de rémunération qui repose sur une logique de rationalisation, cet acteur fonctionne et évolue dans la même trajectoire et les mêmes objectifs que son client c'est-à-dire la quête permanente de l'optimisation et de réduction des coûts. Il vend un assemblage de prestations grâce à des capacités d'engineering qui servent à monter des solutions optimisées pour le compte de son client. Cette disposition est inhérente à une organisation et des structures administratives et formelles et des directions d'achats puissantes. Sans actifs cet acteur est malléable d'un point de vue organisationnel. Cette posture lui permet de se placer dans une multitude de marchés très variés et l'aide avec une grande neutralité à modéliser les circuits et les schémas logistiques optimaux. De part son positionnement organisationnel, cet assembleur, organisateur et pilote est le plus à même de garantir d'éventuelles synergies dans les schémas logistiques à proposer aux clients. Le prestataire 4PL, contrairement au 3PL qui exécute des schémas logistiques préétablis par le donneur d'ordre, est dans une logique de construction de solutions. Cet acteur s'appuie sur les systèmes d'information pour assurer une visibilité et un meilleur reporting à tous les niveaux de la chaîne logistique. Trois axes intéressants caractérisent les thématiques du discours de ce modèle d'affaires.

Une importance accordée à la relation humaine et à l'implication des personnes caractérise nettement ce discours. Les personnes représentant ce modèle d'affaires, intègrent une dimension stratégique et ont une vision Supply Chain globale qui n'est pas tronquée par l'impératif économique de rentabiliser des outils industriels, des camions, des entrepôts ou autres. Pour le 4PL, les critères de choix des partenaires et des prestataires pour l'offre 4PL ne s'appuient pas uniquement sur une base économique. La construction des connaissances permet d'étoffer son réseau logistique et son panel de

prestations, pour pouvoir répondre à une diversité de demande de prestation. C'est dans cette logique que les répondants entreprennent un positionnement selon lequel il faut associer les deux univers relationnels l'interpersonnel et l'inter-organisationnel. En outre, la contractualisation ne s'oppose pas aux relations interpersonnelles bien au contraire ces deux voies se complètent. Selon eux, des relations qui à l'origine se nouent au niveau familial, de la vie associative, des relations syndicales, des clubs, etc ont un impact sur les relations d'affaires. Le réseau relationnel et le réseau de connaissances représentent pour ce modèle d'affaires un moyen facilitant l'accès à l'information et un potentiel de développement certain, utiles pour la compréhension des tendances de l'activité.

3) *Le « Consulting »: une Structure Relationnelle Forte:* Pourrissant une prestation qualifiée d'intellectuelle et de pilotage stratégique, les cabinets de conseil interviennent en amont de la chaîne logistique, façonnent et modélisent des schémas logistiques pouvant aller jusqu'à jouer le rôle des prescripteurs et d'analystes pourvoyeurs de pistes d'optimisation. Ce modèle d'affaires, que nous appelons « consulting », assure une compatibilité organisationnelle et opérationnelle entre les entités et veille à une homogénéisation des tableaux de bords des différents prestataires pour avoir un reporting plus fin qui aide à prendre les bonnes décisions et à avoir une synergie et une cohérence d'ensemble dans le système mis en place. En outre, ce modèle d'affaires permet de garantir une visibilité plus importante et une logique transversale de l'offre 4PL.

Cet acteur crée l'offre 4PL, s'appuie sur des connaissances en termes de cartographie des flux et de compréhension des processus de fonctionnement de l'ensemble de la chaîne logistique, de suivi des flux en temps réel et d'établissement d'un schéma logistique qui assure la visibilité et la performance régulière des flux. Se considérant comme un intervenant pour une prestation intellectuelle de co-conception d'un modèle logistique, cet acteur fait appel à la compétence, la profondeur des connaissances des meilleures pratiques, l'expérience multisectorielle et multi-industrie pour créer de la valeur et se différencier. Il détient également une capacité d'assurer une certaine cohérence entre les problématiques opérationnelles, la hiérarchie et les points de vue des directions impliquées dans le système d'offre. Enfin, cet acteur intermédiaire étant amené à gérer une volumétrie de flux conséquente, est censé disposer d'un regard extérieur et neutre permettant une optimisation continue des flux.

Les tendances lourdes à tirer de ce discours sont marquées par une prédominance des relations personnelles et interpersonnelles. Ces dernières sont un moyen permettant l'acquisition des ressources informationnelles, la résolution rapide, conjointe et directe des problèmes, le développement de nouvelles opportunités d'affaires et l'accroissement du niveau de connaissance dans le métier. En effet, ces relations et ce réseau de connaissances marquent une présence assez forte dans les échanges inter-organisationnels et permettent au consultant d'être en veille informationnelle. En outre, la détention d'un portefeuille relationnel crée une valeur

additionnelle pour l'entreprise et par conséquent représente une ressource. Pourvoyeur, levier et accélérateur d'affaires, ce tissu relationnel est bâti sur les connaissances dans des contextes divers et variés: des collègues, des amitiés et des relations professionnelles. A partir des verbatims recueillis, nous ne pouvons que constater également le caractère hautement prépondérant du tissu relationnel qui se développe à travers l'engagement dans le milieu associatif et syndical, les salons et les colloques, les manifestations sportives et culturelles etc. Tout cet univers extraprofessionnel permet d'accroître les opportunités de la construction de relations interpersonnelles qui généreront dans la durée d'éventuelles affaires. En sus, ces voies informelles et non officielles représentent une source importante d'acquisition d'informations, un lieu d'échange et d'apprentissage sur le métier, etc.

Cette dynamique dans le comportement relationnel chez ces répondants, est un moyen pour dépasser l'obsolescence de la visibilité des opportunités d'affaires. Néanmoins, elle doit être accompagnée de notions qui dominent dans le discours des consultants telles que la neutralité, l'impartialité, l'indépendance, l'autonomie et la rationalité. Ces répondants associant souvent la prestation de type 4PL à la qualité relationnelle, mettent également en avant la notion de capital immatériel. Considéré comme une connaissance, un réseau, des connaissances interprofessionnelles, ledit capital immatériel et social représente une ressource pour le 4PL qui se développe en allant vers cet univers professionnel et extraprofessionnel. Notons aussi que ce discours est marqué par la présence assez forte de la notion de confiance générée par le capital immatériel ou le tissu relationnel. En effet, dans ce modèle d'affaires, le niveau de confiance entre les individus qui se connaissent et qui développent une affinité professionnelle, dépasse la relation contractuelle. Se connaître personnellement, se faire confiance, ça permet d'accélérer les affaires et de dépasser des problèmes formels et procéduraux imposés par les structures organisationnelles. Néanmoins, malgré le rôle très important de la confiance interpersonnelle dans l'instauration de la confiance entre les organisations, le passage et la translation de ces deux niveaux de confiance sont conditionnés par le niveau hiérarchique, le niveau d'influence et le pouvoir de décision des personnes représentant les deux entreprises.

En résumé, nous pouvons dire que la prestation de type 4PL est avant tout une combinatoire de relations contractuelles et des cahiers des charges délimités et verrouillés d'un côté et de relations interpersonnelles et humaines de l'autre côté. Ces deux qualités relationnelles et contractuelles s'imbriquent, s'influencent et se complètent.

VI. IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

Notre recherche offre un éclairage nouveau sur un phénomène connu, à savoir le management des relations inter-organisationnelles. Nous avons fait appel à un cadre théorique qui illustre la richesse des réflexions mobilisant 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 supply chain. L'objectif originel était de contribuer à l'enrichissement théorique du champ de la logistique en faisant appel à des notions clés dans l'analyse des réseaux sociaux, à savoir le capital social, l'encastrement et la confiance, considérés comme pertinents pour étudier la question émergente des 4PL. Fondé sur un discours reflétant une certaine réalité sociale, l'article 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.

A. Implications Théoriques

L'encastrement ou le croisement de différents niveaux de réseaux imbriqués et difficilement dissociables, se développe certes dans le temps sur la base de connaissance de la personne, de la confiance et aussi à travers l'entretien du relationnel dans le cadre extraprofessionnel. Dans ce modèle d'affaires, le rapprochement entre une sphère composée de relations interpersonnelles d'une part et une deuxième sphère composée de relations d'affaires et de relations inter-entreprises d'autre part obéit à plusieurs conditions:

- Les organisations échangent et communiquent de façon interpersonnelle à travers les personnes apparentant à des niveaux hiérarchiques du top management, des dirigeants, etc et des personnes ayant suffisamment de pouvoir de décision dans les entreprises respectives. En d'autres termes, c'est l'échange entre deux strates relationnelles influentes qui va engager les organisations dans un partenariat logistique et concrétiser donc l'encastrement.
- L'investissement dans le relationnel ou bien le fait de placer les relations interpersonnelles comme une priorité et les mettre en avant dans l'entreprise diffère d'une entité à une autre. Une PME a tendance à aller vers cette logique relationnelle plus qu'un grand groupe.
- La taille du projet 4PL ou du dossier 4PL fait que la structure organisationnelle des entreprises impliquées dans le partenariat doit être fondée sur la compétence et l'enjeu financier d'envergure.
- Dans les grands groupes, une compatibilité organisationnelle en termes de structures et de moyens logistiques s'impose pour que les relations inter-organisationnelles s'établissent. L'aspect relationnel puise par la suite ses origines dans la compétence métier et l'expertise qui structurent la confiance.
- Le rapprochement entre les deux sphères relationnelles est fonction de l'aspect culturel et la taille de l'entreprise.
- L'encastrement doit répondre obligatoirement à des exigences telles les ambitions stratégiques communes entre les entreprises.

Notons également 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. Ainsi, le transfert de confiance entre ces deux niveaux relationnels différents est conditionné en fonction du niveau hiérarchique des personnes impliquées dans la relation, leurs pouvoirs de décision et d'influence et le niveau de concordance économique. Tout ça pour dire que dans les grandes entreprises, l'aspect contractuel et administratif, les réorganisations et les restructurations, les turnovers, etc., qu'impose le contexte économique ou les choix stratégiques précèdent et anéantissent cette logique de confiance entre les deux niveaux relationnels.

B. Implications Managériales

La dynamique relationnelle autour du capital social aussi bien que l'encastrement entre les univers structurellement disjoints (les affaires et l'interpersonnel) génèrent l'efficacité opérationnelle et la continuité dans le « business ». L'encastrement est ainsi un élément pourvoyeur d'échange mutuel d'informations et un facilitateur de communication. Cette posture génératrice d'informations d'importance relative, contribue également à se repositionner sur des nouveaux marchés, à s'adapter et à anticiper ce changement organisationnel et stratégique de son client. Ce rapprochement permet au 4PL de réorganiser ses schémas logistiques et de structurer son réseau de partenaires et de prestataires capables de lui suivre pour faire réussir son offre et accompagner son client.

Cependant, l'encastrement est relatif et conditionné par un certain nombre d'éléments tels que la confiance mutuelle, le pouvoir d'influence et de décision dans l'entreprise. Les deux sphères de relations interpersonnelles et de relations inter-organisationnelles imbriquées se structurent généralement autour des relations professionnelles antérieures et des anciens collègues, du travail associatif de longue durée, des réseaux sociaux numériques et bien évidemment du "hasard" des affaires. Pour synthétiser, les apports de l'encastrement se présentent comme suit:

- La connaissance du marché.
- Les informations sur les tendances et les évolutions à la fois des marchés et des techniques.
- Etre en veille sur un certain nombre de sujets et de problématiques.
- Accéder à de nouveaux clients.
- Faciliter la négociation avec les différents acteurs de la chaîne logistique.

En effet, l'encastrement accélère le processus de prise de décision, parce que les relations inter-organisationnelles sont consolidées par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la connaissance et la reconnaissance. En outre, l'encastrement et l'imbrication des deux niveaux relationnels (l'interpersonnel et l'inter-organisationnel) contribue considérablement à l'acquisition d'informations issues par voie informelle, la résolution conjointe et rapide des problèmes et des exclusivités quant aux opportunités d'affaires potentielles. L'encastrement des deux univers relationnels génère de l'information qui débouche sur des opportunités d'affaires, facilite la négociation avec les

prestataires, assure la flexibilité et propose des solutions complémentaires qui ne sont pas forcément écrites dans le cahier des charges. Cette interdépendance entre le relationnel interpersonnel et les relations d'affaires se croisent et s'imbriquent pour donner naissance à une fluidité et une facilité de traitement et d'exploitation loin de la lenteur des procédures.

VII. CONCLUSION

Le métier du 4PL consiste à concevoir et à orchestrer des systèmes logistiques sans posséder pour autant d'actifs matériels, mais plutôt un SIIO et un important investissement relationnel. Les 4PL permettent donc aux chargeurs de répondre aux multiples défis de la mondialisation en contournant les difficultés récurrentes d'incompatibilité ou de diversité de fonctionnement des chaînes logistiques. Cette organisation virtuelle révèle aussi une transformation profonde du métier de la prestation logistique qui a su franchir la logique d'investissement dans des infrastructures complexes pour structurer son système d'offre autour d'une dématérialisation quasi-totale et un portefeuille de relations représentant un capital social en soi. L'évolution du métier de la prestation de services logistiques est le produit d'une extension du domaine de compétence qui dépasse un savoir-faire opérationnel. En effet, le 4PL a acquis une légitimité pour piloter les chaînes logistiques complexes et être par conséquent un acteur incontournable grâce à son orientation dans deux directions. La première est la maîtrise des systèmes d'information capables d'aligner les objectifs des acteurs parfois antagonistes avec la stratégie globale de la chaîne logistique. La deuxième est l'arsenal des relations interpersonnelles à sa disposition. Cette forme de prestation avancée permet de repenser la logique et les fondements du métier, le 4PL pouvant élargir les domaines d'intervention éventuels à la suite d'une capitalisation et d'une mémorisation d'expériences. Cet acteur, pourra réussir à gérer et à mettre au service du groupe des ensembles sociaux relationnellement complexes avec des profils relationnels variés. Faire du capital social son usage stratégique, le 4PL pourra faire appel aux relationnels pour nouer des relations partenariales en situation d'incertitude. C'est ainsi que s'affiche également la capacité du réseau interpersonnel à véhiculer un potentiel élevé d'informations et un réseau qui sert à percevoir avec moins d'erreurs l'environnement et identifier les opportunités d'affaires. L'investissement dans le relationnel est un élément pourvoyeur d'informations nécessaires à la réduction d'incertitude, un levier qui contribue à générer des écarts de performance considérables entre les entreprises et une voie vers la construction d'un avantage compétitif durable. Le capital social et le tissu relationnel forment, ainsi une relation fondée sur la réciprocité informelle entre acteurs et représentent une ressource régulièrement renouvelée dans l'organisation. De par sa position structurale, le 4PL peut articuler des sphères relationnelles séparées et intégrer ainsi plusieurs systèmes d'interdépendances encastés lui permettant d'échanger des ressources sociales et des ressources marchandes. Enfin, via l'encastrement des univers

relationnel disjoints et l'instauration d'un climat de confiance, le 4PL assure la coordination inter-organisationnelle en se basant sur le registre relationnel, les réseaux sociaux, le capital social et les liens interpersonnels. Les réseaux sociaux constituent, en tant qu'instrument analytique, un ensemble de liens concrets, informels et personnalisés entre des acteurs individuels. Cependant ce registre relationnel n'est pas une réalité absolue, l'encastrement, et le développement du capital social au profit des relations d'affaires est soumis à plusieurs conditions structurant l'engagement ou pas d'ailleurs dans relations inter-organisationnelles.

REFERENCES

- [1] D. Bauknight, et D. Bade, « Fourth party logistics-breakthrough performance in supply chain outsourcing », *Supply Chain Management Review*, Vol 2, n° 3, Global supplement, 1998.
- [2] L. Bonny, « La dynamique innovation - apprentissage dans la transformation des configurations organisationnelles: le cas des Fourth party logistics (4PLTM) ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Orléans, France, 2011.
- [3] D. Bonet et G. Paché, « A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, n° 8, pp. 583 - 596, 2005.
- [4] P. Bourdieu, « Le capital social. Notes Provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, pp.2- 3, 1980.
- [5] E. Brousseau, *L'économie des contrats: technologies de l'information et coordination interentreprises*. Presses universitaires de France, 1993,368 p.
- [6] E. Brousseau, *Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme*. Economica, Paris, 1997.
- [7] R. S. Burt, « Le capital social, les trous structurels et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, Vol. 36, no. 4, pp. 599- 628, 1995.
- [8] R. S. Burt, « The network structure of social capital », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 345- 423, 2000.
- [9] C. Cézanne, et L. Saglietto, « Capital humain, prestataires de services logistiques et frontières de la firme », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 135, no. 3, pp. 71-88, 2011.
- [10] B. Chollet, « L'analyse des réseaux sociaux: quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ». In *Congrès International Francophone sur la PME*, 2002, Vol 6, pp.1- 20, HEC Montréal.
- [11] J.S. Coleman, « Social capital in the creation of human capital », *American journal of sociology*, Vol. 94, no. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. 95-120, 1988.
- [12] C. Comet, « Capital social et profits des artisans du bâtiment: le poids des incertitudes sociotechniques », *Revue française de sociologie*, Vol. 48, no. 1, pp. 67-91, 2007.
- [13] M. T. Dacin, C. Oliver et J. P. Roy, « The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, no. 2, pp.169-187, 2007.
- [14] H. Delerue et C. Bérard, « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, Vol. 33, no. 175, pp. 125-138, 2007.
- [15] M. Deutsch, « Cooperation and trust: Some theoretical notes », In *Nebraska Symposium on Motivation*, pp. 275-320. Oxford, England: Univer. Nebraska Press, 1962.
- [16] R. Dumoulin, P. X. Meschi, et T. Uhlig, « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, no. 2, pp. 81-112, 2000.
- [17] F. Eloire, « Les dynamiques de l'échange social sur un marché de producteurs », In *Management et réseaux sociaux, ressource ou outil de gestion*, Hermès, 391 Pages, Collection Finance-Gestion-Management. Paris, 2008.
- [18] N. Fabbe-Costes, « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », *Revue française de gestion*, Vol. 31, no. 156, pp.151-166, 2005.

- [19] M. Ferrary, « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 129-130, no. 1, pp. 171-202, 2010.
- [20] M. Filser, et G. Paché, « La dynamique des canaux de distribution », *Revue française de gestion*, Vol. 182, no.2, pp. 109-133, 2008.
- [21] F. Fulconis, et G. Paché, « Piloter des entreprises virtuelles? Quel rôle pour les prestataires de services logistiques? », *Revue française de gestion*, vol. 156, no. 3, pp. 167-186, 2005.
- [22] F. Fulconis, G. Paché, et G. Roveillo, *La prestation logistique: origines, enjeux et perspectives*, EMS Management & Société. Paris, 2011.
- [23] M. Granovetter, *Le marché autrement. Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique*, trad. de l'américain par Isabelle This-Saint Jean. Paris, 2000.
- [24] M. Granovetter, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, no. 6, pp.1360-1380, 1973.
- [25] M. Granovetter, « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, Vol. 91, no. 3, pp. 481-510, 1985.
- [26] M-L. Grillat, « Contrôle des filiales étrangères par la Gestion Internationale des Ressources Humaines: Le cas Schneider Electric », *Management & Avenir*, Vol. 24, no. 4, pp. 163-177, 2009.
- [27] R. Gulati, « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, no.1, pp. 85-112, 1995.
- [28] R.I.V. Hoek, « UPS Logistics and to move towards 4PL—or not? », In *Proceedings of the Annual Supply Chain Management Educators*, 2004, pp. 1- 19 (CDRom), Philadelphia (PA).
- [29] J. C. Jarillo, « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31–41, 1988.
- [30] E. Kacioui-Maurin, « L'innovation des prestataires de services logistiques: entre opportunités et contraintes », *Logistique & Management*, Vol. 20, no.2, pp.21-30, 2012.
- [31] M. S. Kraatz, « Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, no.6, pp. 621-43, 1998.
- [32] R. Labaki, « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: un état de l'art », *Le Journal des Entreprises Familiales*, Vol. 1, no. 2, pp. 81-115, 2008.
- [33] E. Lazega, « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue française de sociologie*, Vol. 44, no.2, pp. 305-329, 2003.
- [34] E. Lazega, « *Echanges socio-economiques et analyse de réseau* », In *Sociologie du monde du travail*. Quadrige, PUF. Paris, 2006.
- [35] M. Lecoutre, et P. Lièvre, *Management et réseaux sociaux: ressource pour l'action ou outil de gestion?* Hermès science. Paris, 2008.
- [36] N. Lin, « Les ressources sociales: une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, Vol. 36, no.4, pp. 685-704, 1995.
- [37] J. Love, « 3PL/4PL--Where Next? » *Logistics & Transport*, Focus 6, no. 3, pp. 18–21, 2004.
- [38] A. Madhok, « Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint-Ventures: A Trust-Based Approach », *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, no. 1, pp. 117-137, 1995.
- [39] J. I. Martinez, et J. C. Jarillo, « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, no.1, pp. 489-514, 1989.
- [40] J. T. Mentzer, W. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith, et Z. G. Zacharia, « Defining Supply Chain Management », *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, no.2, pp.1-25, 2001.
- [41] P. Moran, « Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, no.12, pp. 1129-1151, 2005.
- [42] R. M. Morgan, et S. D. Hunt, « The commitment-trust theory of relationship marketing », *The journal of marketing*, Vol. 58, pp. 20-38, 1994.
- [43] J. Nahapiet, et S. Ghoshal, « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, no.2, pp.242-266, 1998.
- [44] G. Olcott, N. Oliver, «Social capital, sense-making and recovery from disaster: Japanese companies and the march 2011 earthquake », *California Management Review*, Vol. 56, no. 2, 2014.
- [45] G. Paché, « Quels impacts de la crise sur la logistique? », *Revue française de gestion*, no.193, Vol. 3, pp.51-57, 2009.
- [46] R. Putnam, « Social capital: Measurement and consequences », *Canadian Journal of Policy Research*, Vol.2, no.1, pp. 41-51, 2001.
- [47] P. S. Ring, et A. H. Van de Ven, « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, no.7, pp. 483-498, 1992.
- [48] P. S. Ring, et A. H. Van de Ven, « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *The Academy of Management Review*, Vol. 19, no. 1, pp. 90-118, 1994.
- [49] A. Rouquet, « Piloter des supply chains: Quels enjeux inter-organisationnels et réticulaires? », *Management & Avenir*, Vol. 24, no.4, pp. 20-31, 2009.
- [50] G. Roveillo, F. Fulconis, et G. Paché, « Vers une dilution des frontières de l'organisation: le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces », *Logistique & Management*, Vol. 20, no.2, pp. 7-20, 2012.
- [51] S. Thorgren, et J. Wincent, « Interorganizational Trust: Origins, Dysfunctions and Regulation of Rigidities », *British Journal of Management*, Vol. 22, no.1, pp.21-41, 2011.
- [52] W. Tsai, et S. Ghoshal, « Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks », *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, no.4, pp. 464-476, 1998.
- [53] B. Uzzi, « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, no.1, pp. 35-67, 1997.
- [54] E. J. Visser, K. Konrad, et R. Salden, « Developing 4 th party services: Empirical evidence on the relevance of dynamic transaction-cost », *European Regional Science Association – ERSA*, 2004, Congress.
- [55] P. Wanke, R. Arkader, et M. F. Hijjar, « Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, no.5, pp. 542-559, 2007.
- [56] O. E. Williamson, *Markets and hierarchies*, Free Press. New York, 1975.
- [57] A. Win, « The value a 4PL provider can contribute to an organisation », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, no.9, pp. 674-684, 2008.
- [58] B. Yim and B. Leem, «The effect of the supply chain social capital », *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113, no. 3, pp. 324-349, 2013.
- [59] A. Zaheer, B. McEvily, et V. Perrone, « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, Vol. 9, no.2, pp.141-159, 1998.
- [60] (2006), Accenture. On line. <http://www.accenture.com/fr-fr/Pages/success-unilever-logistics-generate-value.aspx>.