

## **Coordination entre donneurs d'ordres et prestataires de services logistiques au Cameroun : des configurations hybrides entre efficacité adaptative et fragilité organisationnelle**

### **Coordination between contractors and logistics service providers in Cameroon: hybrid configurations between adaptive efficiency and organisational fragility**

**KENGMOGNE DJOUMESSI Henriette**

Enseignante chercheure

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé II

Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et en Gestion

Cameroun

**Date de soumission :** 15/01/2026

**Date d'acceptation :** 03/02/2026

**Pour citer cet article :**

KENGMOGNE DJOUMESSI. H (2026) « Coordination entre donneurs d'ordres et prestataires de services logistiques au Cameroun : des configurations hybrides entre efficacité adaptative et fragilité organisationnelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 990 - 1014

## Résumé

Cette étude examine les mécanismes de coordination entre donneurs d'ordres et prestataires de services logistiques dans le contexte spécifique du Cameroun, caractérisé par de fortes contraintes institutionnelles et infrastructurelles. Mobilisant une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs logistiques, l'analyse thématique met en évidence une coordination largement informelle, caractérisée par une forte flexibilité opérationnelle mais aussi par des vulnérabilités structurelles persistantes. Nos résultats mettent en évidence trois profils de configurations hybrides : le pragmatisme relationnel de survie, le formalisme de façade et l'hybridation agile, configuration dominante. L'étude révèle que l'hybridation des mécanismes formels et informels n'est pas une défaillance managériale, mais une réponse rationnelle permettant de transformer la fragilité systémique en une capacité de résilience opérationnelle face à l'incertitude environnementale.

**Mots clés :** Coordination logistique, configurations hybrides, efficacité adaptative, fragilité organisationnelle, économies émergentes.

## Abstract

This study examines the coordination mechanisms between contractors and logistics service providers in the specific context of Cameroon, which is characterised by significant institutional and infrastructural constraints. Using an exploratory qualitative approach based on semi-structured interviews with logistics actors, the thematic analysis highlights a largely informal coordination, characterised by high operational flexibility but also by persistent structural vulnerabilities. Our results highlight three profiles of hybrid configurations : relational pragmatism for survival, superficial formalism, and agile hybridisation, which is the dominant configuration. The study reveals that the hybridisation of formal and informal mechanisms is not a managerial failure, but a rational response that transforms systemic fragility into operational resilience in the face of environmental uncertainty.

**Keywords :** Logistics coordination, hybrid configurations, adaptive efficiency, organisational fragility, emerging economies.

## Introduction

Le Cameroun occupe une position logistique stratégique en Afrique Centrale, agissant comme un corridor de transit vital pour plusieurs pays enclavés de la sous-région. Ce rôle confère une importance centrale aux relations entre Donneurs d'Ordres (DO) et Prestataires de Services Logistiques (PSL), dont la coordination conditionne non seulement la performance des chaînes d'approvisionnement, mais également la continuité des échanges commerciaux régionaux. Dans des environnements marqués par l'incertitude, cette coordination repose classiquement sur des mécanismes formels et informels destinés à synchroniser les activités et à renforcer la résilience organisationnelle (Dolgui & Ivanov, 2021 ; Faruquee, et al., 2025 ; Yang, et al., 2024).

Toutefois, l'environnement institutionnel camerounais se caractérise par une accumulation de contraintes structurelles (infrastructures dégradées, instabilité des procédures administratives, faible digitalisation et forte prégnance de l'informel) qui fragilisent les dispositifs de coordination conventionnels (AfDB, 2022 ; World Bank, 2023). Dans ce contexte, ni les mécanismes formels fondés sur la contractualisation détaillée et les systèmes d'information intégrés, ni les mécanismes informels reposant sur la confiance et les relations interpersonnelles ne parviennent, à eux seuls, à garantir une coopération stable et prévisible entre partenaires logistiques. Cette situation met en tension les cadres théoriques dominants.

D'une part, la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) postule que l'incertitude accrue appelle un renforcement des dispositifs contractuels afin de contenir l'opportunisme (Williamson, 1985). D'autre part, les approches relationnelles suggèrent que, dans les économies émergentes, l'ancre social et les normes informelles peuvent compenser les défaillances institutionnelles et favoriser une efficacité adaptative (Kamdem, 2002 ; Meyer, et al., 2009). Or, l'observation des pratiques logistiques au Cameroun suggère que ces deux registres, pris isolément, restent insuffisants pour faire face à la complexité des contraintes locales.

Dans ce contexte, des travaux avancent que des configurations hybrides de coordination, combinant mécanismes formels et informels, pourraient constituer une réponse organisationnelle pertinente face à l'incertitude (Cao & Lumineau, 2015). Toutefois, si l'hybridation est généralement présentée comme un levier de résilience, les conditions dans lesquelles elle contribue effectivement à stabiliser les relations inter organisationnelles, ou au contraire engendre de nouvelles formes de fragilité, demeurent insuffisamment explicitées. Cette lacune est particulièrement marquée en Afrique Centrale, où les études empiriques

qualitatives permettant d'analyser finement les pratiques et les mécanismes concrets de coordination restent rares, en particulier au Cameroun.

Ainsi, cet article vise à analyser les mécanismes de coordination mobilisés dans les relations entre DO et PSL au Cameroun afin de comprendre comment des configurations hybrides se construisent dans la pratique et par quels mécanismes elles produisent, selon les contextes, soit une efficacité adaptative, soit une fragilité organisationnelle. La question de recherche est donc la suivante : **comment et par quels mécanismes les formes hybrides de coordination entre DO et PSL émergent-elles au Cameroun, et dans quelles conditions contribuent-elles à la résilience ou, au contraire, à la fragilité des relations logistiques ?**

Pour y répondre, l'étude adopte une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique. L'article est structuré comme suit : après une revue de la littérature approfondissant les cadres théoriques de la coordination (1), nous présenterons notre méthodologie (2). Nous exposerons ensuite nos résultats empiriques et leur discussion (3) à travers l'identification de trois profils de configurations hybrides. Nous terminerons par la conclusion.

## **1. Revue de littérature**

La coordination logistique désigne la synchronisation des activités et des décisions entre les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement (Kmiecik, 2022). Dans la relation donneur d'ordres–PSL, elle repose sur l'articulation de mécanismes contractuels, organisationnels, informationnels et relationnels, dont la configuration dépend du contexte institutionnel (Faruquee, et al., 2025 ; Kramarz & Kmiecik, 2024). Alors que la littérature opposait traditionnellement mécanismes formels et informels, les travaux récents soulignent leur complémentarité au sein de configurations hybrides de coordination (Yang, et al., 2024).

### **1.1. Les mécanismes formels : instruments de structuration sous contraintes institutionnelles**

Dans le prolongement de la théorie des coûts de transaction, les mécanismes formels de coordination visent à encadrer les relations DO–PSL par des dispositifs contractuels et technologiques destinés à réduire l'incertitude et les comportements opportunistes (Williamson, 1985). Dans les économies avancées, le recours à des contrats détaillés et à des systèmes d'information intégrés constitue un standard de coordination assurant la visibilité, la traçabilité et la prévisibilité des flux logistiques (Boudad, et al., 2025).

Toutefois, dans des contextes caractérisés par une instabilité institutionnelle et infrastructurelle élevée, comme au Cameroun, ces dispositifs peinent à produire les effets attendus. La rigidité contractuelle, combinée à une dépendance à des outils technologiques peu adaptés aux contraintes locales, peut transformer le formalisme en facteur de vulnérabilité organisationnelle (Yang, et al., 2024). En limitant la capacité des acteurs à ajuster leurs engagements en situation, ces mécanismes réduisent la capacité d'absorption des perturbations exogènes et favorisent l'amplification des incidents locaux, avec des effets de propagation à l'échelle de l'ensemble de la chaîne logistique (Dolgui & Ivanov, 2021 ; Ivanov, 2024). La fragilité organisationnelle qui en résulte peut ainsi être définie comme une sensibilité accrue aux ruptures, liée à l'inadéquation de dispositifs rigides face à des environnements marqués par une forte incertitude (Hosseini, et al., 2022).

Par ailleurs, la littérature met en évidence que, dans les environnements à faible effectivité réglementaire, les dispositifs formels tendent à être maintenus principalement à des fins de légitimité institutionnelle, notamment vis-à-vis des partenaires internationaux, plutôt que pour leur efficacité opérationnelle réelle (Bromley & Powell, 2012). Ce phénomène de découplage entre prescriptions formelles et pratiques effectives limite la capacité des mécanismes contractuels à stabiliser durablement la coordination inter organisationnelle et conduit les acteurs à recourir à des formes alternatives d'ajustement (Kamdem, 2002). Ces limites invitent dès lors à considérer les mécanismes formels non comme des solutions autonomes, mais comme des composantes partielles de configurations de coordination plus souples, appelées à être articulées à d'autres registres de régulation pour faire face aux contraintes contextuelles (Cuypers, et al., 2021).

### **1.2. Les mécanismes relationnels : flexibilité adaptative et fragilités endogènes**

Inscrits dans la théorie de l'échange social, les mécanismes relationnels appréhendent la coordination comme le produit d'interactions répétées favorisant l'émergence de normes implicites, d'obligations réciproques et de relations de confiance entre partenaires (Croppanzano & Mitchell, 2005). Dans les relations entre donneurs d'ordres et prestataires de services logistiques, ils reposent notamment sur des processus de socialisation, de réputation et d'ancre local, qui contribuent à stabiliser les échanges en l'absence de dispositifs formels pleinement effectifs.

Dans des contextes de forte fragilité organisationnelle, ces mécanismes informels ne constituent plus de simples compléments aux instruments contractuels, mais deviennent des ressources

centrales de résilience adaptative. La confiance s'y impose comme un véritable mécanisme de coordination (Nooteboom & Six, 2003), en réduisant l'incertitude comportementale et les risques d'opportunisme dans des environnements institutionnels et opérationnels instables (Gillespie, et al., 2021). Elle soutient ainsi une flexibilité relationnelle permettant d'ajuster les pratiques en situation, de gérer les aléas et de reconfigurer temporairement les règles de fonctionnement, limitant les effets de propagation des perturbations observés dans les systèmes excessivement formalisés (Wieland, 2021).

Toutefois, une dépendance excessive aux mécanismes relationnels peut également générer des fragilités endogènes. La littérature souligne les risques de verrouillage relationnel, de dépendance à des individus clés et de renforcement des asymétries de pouvoir, susceptibles d'affaiblir la coordination inter organisationnelle et de compromettre, à terme, l'efficience et la durabilité des partenariats (Faruquee, et al., 2025).

Dans les économies émergentes, ces mécanismes apparaissent ainsi comme des ressources ambivalentes : s'ils compensent les défaillances institutionnelles à court terme, ils peuvent freiner la formalisation des pratiques et limiter les capacités de montée en échelle des relations logistiques (Keskin, et al., 2022). Dès lors, les mécanismes relationnels, tout comme les dispositifs formels, ne sauraient constituer une solution autonome, mais doivent être envisagés comme des composantes d'arrangements organisationnels hybrides, dont l'efficacité dépend de leur articulation avec d'autres registres de coordination.

### **1.3. Les configurations hybrides de coordination : entre résilience organisationnelle et fragilités contextuelles**

La littérature en management des chaînes logistiques met en évidence l'émergence de configurations hybrides de coordination, conçues comme des réponses organisationnelles à des environnements caractérisés par une forte incertitude institutionnelle (Cao & Lumineau, 2015 ; Fainshmidt, et al., 2018). Ces configurations reposent sur une articulation complémentaire entre dispositifs formels et mécanismes informels, visant à stabiliser les relations inter organisationnelles tout en renforçant la résilience des flux logistiques lorsque les instruments contractuels s'avèrent insuffisants (Faruquee, et al., 2025). Dans une perspective institutionnaliste, cette hybridation résulte de l'interaction entre cadres juridiques, normes sociales et schémas cognitifs qui structurent les comportements organisationnels (Scott, 2014). Dans les économies émergentes, marquées par une hétérogénéité institutionnelle prononcée, les organisations sont conduites à arbitrer entre différents registres de légitimité. L'hybridation des

modes de coordination apparaît alors comme une réponse rationnelle permettant de compenser l'incomplétude des prescriptions juridiques par des normes relationnelles socialement ancrées (Cao & Lumineau, 2015).

Dans les contextes africains, et plus spécifiquement au Cameroun, ces dynamiques revêtent une acuité particulière. Le contrat y remplit fréquemment une fonction de structuration symbolique et de légitimation institutionnelle, tandis que les mécanismes informels assurent l'ajustement opérationnel et la gestion des aléas au quotidien (Kamdem, 2002). Cette répartition fonctionnelle entre registres formels et informels contribue à la continuité des activités logistiques dans des environnements instables.

Toutefois, si cette articulation favorise la résilience organisationnelle à court terme, elle est également susceptible de générer des fragilités systémiques. La forte personnalisation des échanges, combinée à l'absence de hiérarchisation claire entre les modes de coordination, limite la stabilisation et la diffusion des pratiques au-delà de cercles relationnels restreints, entravant ainsi la pérennité et la montée en échelle des dispositifs de coordination (Cao & Lumineau, 2015).

L'analyse de la littérature met ainsi en évidence divers mécanismes de coordination de la relation DO-PSL, synthétisés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Synthèse des mécanismes de coordination de la relation DO-PSL**

Catégorie	Mécanismes clés	Fonction principale	Ancre Théorique
<b>Contractuels</b>	Contrats, SLA <sup>1</sup> , pénalités	Sécurisation et réduction d'incertitude	TCT (Williamson, 1985 ; Cao & Lumineau, 2015)
<b>Informationnels</b>	Systèmes d'information, <i>reporting</i>	Visibilité et pilotage des flux	Coordination informationnelle (Faruquee, et al., 2025)
<b>Relationnels</b>	Confiance, réputation	Coopération et flexibilité	Echange social (Cropanzano & Mitchell, 2005)
<b>Hybrides</b>	Mix contrat/confiance	Résilience et adaptation locale	Institutionnalisme (Scott, 2014 ; Wieland, 2021)

**Source : Adapté de la littérature.**

<sup>1</sup> *Service Level Agreements* ou accords de niveau de service.

Malgré leur rôle central dans la résilience des flux logistiques, les configurations hybrides restent encore peu documentées empiriquement au Cameroun. Les travaux existants peinent à saisir finement la manière dont les acteurs arbitrent, au quotidien, entre procédures formalisées et pratiques d'ajustement. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, articulée autour des propositions suivantes :

- **P1** : Au Cameroun, la coordination des relations DO–PSL s'appuie généralement sur des dispositifs formels, dont l'effectivité se trouve remise en cause par les contraintes institutionnelles locales (faible effectivité du cadre réglementaire, insuffisance des capacités d'application et pluralisme normatif), conduisant à l'émergence de mécanismes alternatifs de coordination.
- **P2** : L'ineffectivité des dispositifs formels de coordination conduit à l'activation de mécanismes relationnels informels qui assurent la coordination effective des relations DO–PSL et qui, une fois stabilisés et partiellement formalisés, structurent des configurations hybrides de coordination.
- **P3** : La coordination des relations DO–PSL au Cameroun repose sur des configurations hybrides combinant mécanismes formels et informels, dont la stabilisation dépend des apprentissages organisationnels, de la répétition des interactions et de la formalisation progressive des pratiques informelles.

Afin de saisir la complexité de ces mécanismes et la diversité des pratiques de coordination, l'étude adopte une démarche qualitative fondée sur l'expérience des acteurs. La section suivante présente la méthodologie de recherche.

## 2. Méthodologie

Cette étude vise à décrire, analyser et interpréter les mécanismes de coordination déployés dans les chaînes logistiques camerounaises. La démarche méthodologique retenue s'organise autour de deux axes principaux.

### 2.1. Approche générale de la recherche et échantillon

Cette recherche mobilise une démarche qualitative exploratoire. Conformément à Proulx (2019), ce choix se justifie par le caractère peu documenté du phénomène et la nécessité d'appréhender les pratiques effectives des acteurs dans leur contexte institutionnel.

Le terrain d'enquête couvre les villes de Douala et de Yaoundé, principaux pôles économiques et logistiques du Cameroun. L'échantillon a été constitué selon une logique de sélection raisonnée, visant à identifier de manière ciblée les unités d'analyse pertinentes tout en

respectant des critères définis par le chercheur (Royer & Zarlowski, 2014). L'accès au terrain a été facilité par des contacts auprès des acteurs de la relation DO–PSL au Cameroun et par l'utilisation de la technique dite « boule de neige ». La taille de l'échantillon a été déterminée par le principe de saturation théorique, atteinte lorsque les entretiens n'apportaient plus d'éléments nouveaux. Le corpus empirique comprend 32 entretiens semi-directifs réalisés sur six mois auprès de 20 prestataires de services logistiques et 12 donneurs d'ordres, occupant des fonctions managériales et opérationnelles. Les entretiens, menés en présentiel ou à distance selon les contraintes des participants, ont duré en moyenne 60 minutes. Ils ont été enregistrés avec le consentement des répondants, puis intégralement retranscrits. La répartition des répondants figure dans le tableau suivant.

**Tableau 2 : Profil des participants**

Catégorie d'acteurs	Nombre	Fonction des répondants	Activités principales	Ville(s)
<b>Donneurs d'ordres</b> (6 industriels, 4 distributeurs, 2 importateurs/exportateurs)	12	Directeurs logistiques, responsables des achats, chefs d'approvisionnement	Production industrielle, distribution, import-export	Douala, Yaoundé
<b>Transporteurs routiers</b>	10	Dirigeants de PME de transport, chefs d'exploitation, chauffeurs	Transport routier national et sous régional	Douala, Yaoundé
<b>Transitaires</b>	4	responsables transit, déclarants en douane, chef d'agence	Transit, dédouanement	Douala
<b>PSL spécialisés</b> (manutention, logistique pétrolière, services portuaires)	6	Responsables d'exploitation, superviseurs techniques	Manutention portuaire, logistique pétrolière	Douala, Yaoundé
<b>Total</b>	32	<b>Fonctions managériales et opérationnelles</b>	Activités	<b>Douala, Yaoundé</b>

Source : nos enquêtes (2025).

Les entreprises interrogées (DO et PSL) sont des Très Petites Entreprises (<10), des Petites et Moyennes Entreprises (10-50), des Grandes Entreprises (>100) et des filiales de grands groupes. Elles ont une ancienneté moyenne de 5 à 40 ans et ont entretenu des relations avec leur partenaire dans cet intervalle de temps.

## 2.2. Collecte, traitement et analyse des données

La collecte des données s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs, complétés par une analyse documentaire (rapports institutionnels, contrats et procédures) et des observations non participantes effectuées au sein de six entreprises (2 chez les DO et 4 chez les PSL). L'instrument principal de collecte des données était le guide d'entretien (Annexe 1) structuré autour de cinq axes analytiques : (1) Contexte et cadre de la relation prestataire-client, (2) Cadre formel : règles, contrats et outils de travail, (3) Organisation et coordination du travail au quotidien, (4) Relations informelles et spécificités du contexte camerounais, (5) Difficultés rencontrées et pistes d'amélioration.

Les données ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique, selon un processus itératif de codage manuel et de catégorisation. Le codage s'est déroulé en plusieurs étapes (codage ouvert, axial et sélectif), conformément aux recommandations de Miles, et al. (2020). La grille de codage a été construite de manière itérative, à partir des données empiriques et des cadres théoriques mobilisés. Le tableau suivant présente une illustration du schéma de codage retenu.

**Tableau 3 : Définitions opérationnelles et codage des mécanismes de coordination**

Extrait illustratif	Indicateurs empiriques (Codage ouvert) <i>Etape 1</i>	Définition opérationnelle (Codage axial) <i>Etape 2</i>	Type de mécanisme (Codage sélectif) <i>Etape 3</i>	Codes
« <i>Le contrat fixe les règles de base de la collaboration</i> »	Contrat-cadre, clauses SLA	Usage de contrats écrits pour encadrer la relation DO-PSL	<b>Mécanismes contractuels</b>	Ctrl1
« <i>Il y a des pénalités si les délais ne sont pas respectés</i> »	Bonus, pénalités, révisions tarifaires	Dispositifs formels d'incitations et de sanctions		Ctrl2

Extrait illustratif	Indicateurs empiriques (Codage ouvert) <i>Etape 1</i>	Définition opérationnelle (Codage axial) <i>Etape 2</i>	Type de mécanisme (Codage sélectif) <i>Etape 3</i>	Codes
« <i>On suit les mêmes procédures pour les livraisons</i> »	Procédures standardisées, manuels opératoires	Mise en place de procédures et routines communes	<b>Mécanismes organisationnels</b>	Org1
« <i>On a un responsable dédié pour gérer la relation</i> »	Interlocuteurs dédiés, comités de pilotage	Structuration de l'interface relationnelle		Org2
« <i>Ils nous envoient les prévisions chaque semaine</i> »	Prévisions, reporting, plannings	Partage régulier d'informations opérationnelles	<b>Mécanismes informationnels</b>	Infl
« <i>Le système permet de suivre les expéditions</i> »	TMS, WMS, tracking, ERP	Usage d'outils et systèmes d'information partagés		Inf2
« <i>On se connaît depuis longtemps, il y a la confiance</i> »	Réputation, loyauté, ancienneté relationnelle	Construction de la confiance interpersonnelle	<b>Mécanismes relationnels</b>	Rel1
« <i>On s'appelle directement quand il y a un problème</i> »	Appels, négociations <i>ad hoc</i>	Ajustements informels et communication non formalisée		Rel2
« <i>On regarde les indicateurs chaque mois</i> »	KPI <sup>2</sup> , tableaux de bord	Suivi formalisé de la performance		Ctrl1

<sup>2</sup> KPI (*Key Performance Indicator*) est un indicateur clé de performance, une mesure chiffrée pour évaluer l'efficacité des opérations logistiques.

Extrait illustratif	Indicateurs empiriques (Codage ouvert) <i>Etape 1</i>	Définition opérationnelle (Codage axial) <i>Etape 2</i>	Type de mécanisme (Codage sélectif) <i>Etape 3</i>	Codes
« <i>Ils viennent auditer nos opérations de temps en temps</i> »	Audits qualité, évaluations fournisseurs	Évaluation et audits ponctuels	<b>Mécanismes de contrôle et d'évaluation</b>	Ctrl2
« <i>Il y a trop de contrôles, les papiers traînent à la douane</i> »	Douanes, réglementation	Contraintes institutionnelles	<b>Mécanismes institutionnels informels</b>	Cx11
« <i>Les routes sont mauvaises, le port de Douala est saturé</i> »	Routes, ports	Contraintes infrastructurelles		Cx12

Source : nos enquêtes (2025).

Les mécanismes de coordination observés dans la relation DO–PSL au Cameroun (voir tableau 3) ont été classés en trois grandes catégories : les mécanismes formels, les mécanismes informels ou relationnels, et les mécanismes hybrides. A partir d'une analyse thématique des discours recueillis, dont les étapes de codage et de catégorisation sont détaillées en annexe 2, trois profils distincts de coordination caractérisant la relation DO–PSL au Cameroun ont été mis en évidence.

Le tableau ci-après présente un extrait illustratif du processus analytique ayant conduit à l'identification de ces trois typologies de coordination de la relation DO–PSL au Cameroun.

**Tableau 4 : Les profils de coordination de la relation DO-PSL au Cameroun**

Profils identifiés	Extrait de la structure du discours (Logique des verbatims)	Nature de la coordination
<b>Profil 1 : Pragmatisme relationnel de survie</b>	Domination des verbatims liés à la proximité : « <i>On se connaît, on n'a pas besoin de papiers entre nous.</i> » Si les verbatims d'un acteur ne contiennent que les mots « confiance » et « WhatsApp »	L'informel supplante le formel.

	sans jamais mentionner de contrat, on identifie une coordination interpersonnelle.	
<b>Profil 2 : Hybridation agile</b>	<i>Verbatims</i> illustrant une complémentarité : « <i>Le contrat fixe les prix, mais c'est WhatsApp qui fait bouger les camions.</i> »	Le formel est un cadre, l'informel est le moteur.
<b>Profil 3 : Formalisme de façade</b>	<i>Verbatims</i> illustrant un découplage : « <i>Le siège exige des KPI stricts, mais sur le terrain, on ferme les yeux sur les arrangements des agents.</i> »	Le formel est une façade, l'informel est une tolérance nécessaire.

**Source : nos analyses (2025).**

Les thèmes majeurs identifiés à l'issue des analyses constituent les différents axes autour desquels s'articule la présentation des résultats.

### **3. Résultats et discussion : La coordination à l'épreuve des réalités organisationnelles camerounaises**

Au Cameroun, la coordination logistique repose sur des mécanismes informels et relationnels qui compensent les limites du formel, produisant à la fois résilience adaptative locale et fragilités endogènes au sein de configurations hybrides contingentes.

#### **3.1. Les limites des mécanismes formels de coordination logistique au Cameroun : le découplage entre règles et pratiques**

Les résultats montrent que, si les contrats et les outils numériques sont formellement déployés, leur efficacité opérationnelle demeure fortement contrainte par les limites institutionnelles et infrastructurelles propres au contexte camerounais. Le formalisme apparaît ainsi comme un dispositif intrinsèquement fragile, dont la performativité dépend de conditions matérielles et organisationnelles qu'il ne contrôle pas.

Cette fragilité nuance, voire met en tension, l'argument avancé par Ivanov (2024), selon lequel l'accroissement de la visibilité numérique contribuerait à réduire la fragilité des dispositifs de coordination. En pratique, les acteurs interrogés soulignent une déconnexion persistante entre les systèmes digitaux et la réalité du terrain, qui limite précisément cette promesse de robustesse. Un responsable logistique d'une multinationale agroalimentaire l'exprime clairement : « *On a un logiciel de tracking très performant au siège, mais sur le corridor*

*Douala–N'Djamena, il y a des zones d'ombre de 200 km. Le système affiche “en mouvement” alors que le camion est bloqué par une boue insurmontable. Le digital ne voit pas la route. »*

Ce verbatim met en évidence une fragilité organisationnelle liée à la coordination numérique. Les outils formels et numériques, censés réduire l'incertitude par la standardisation et la traçabilité, peuvent créer une illusion de maîtrise lorsque les infrastructures physiques et informationnelles sont défaillantes (Hosseini, et al., 2022). Dans ce contexte, la rigidité des procédures contractuelles limite les ajustements face aux incidents et favorise des effets de propagation : un retard logistique local peut rapidement se diffuser à l'ensemble de la chaîne et conduire à une rupture de stock, illustrant ainsi comment la formalisation peut paradoxalement accroître la vulnérabilité du système (Dolgui & Ivanov, 2021), d'autant plus que la mise en œuvre des outils numériques reste inégale selon les organisations (Boudad, et al., 2025).

Face à ces limites, la coordination logistique au Cameroun repose largement sur des dispositifs numériques informels, en particulier WhatsApp, utilisé pour l'échange de photos, de positions GPS et d'informations opérationnelles. Nos observations indiquent que la majorité des incidents quotidiens sont résolus via ces échanges directs entre chauffeurs et gestionnaires, constituant une traçabilité officieuse jugée plus réactive que les systèmes intégrés (ERP, EDI<sup>3</sup>). Comme l'illustrent Kramarz & Kmiecik (2024), ce détournement numérique fonctionne comme un levier de flexibilité, permettant de compenser les insuffisances du formel. Boudad, et al. (2025) recommandent d'ailleurs, dans le cadre de la digitalisation, l'adoption de solutions peu coûteuses et de programmes de formation pour sensibiliser les acteurs hésitant à acquérir les outils numériques.

Sur le plan contractuel, les clauses de pénalités sont rarement appliquées de manière automatique. Les acteurs privilégient des ajustements négociés afin de préserver la relation et de tenir compte des aléas structurels. Conformément à Faruquee, et al. (2025), le contrat relève alors d'un découplage : il rassure les actionnaires et les financeurs, mais ne régule pas la crise. Comme l'exprime un transporteur routier : « *Le contrat prévoit des pénalités de retard strictes. Quand j'ai montré à mon client les images du pont qui était coupé, il a compris que la clause était inapplicable. Le papier est resté dans le tiroir et on a discuté au téléphone pour trouver une solution.*  ». Cette situation confirme le formalisme symbolique décrit par Bromley & Powell (2012) : le contrat structure la relation juridique sans coordonner effectivement les flux

---

<sup>3</sup> L'EDI (Echange de Données Informatisées) est l'échange de données entre systèmes informatiques dans un format électronique standard entre les partenaires.

en période de choc, validant ainsi la proposition P1. Plus les mécanismes formels sont rigides, plus la coordination devient fragile.

L'insuffisance du cadre formel conduit ainsi les acteurs à activer des leviers alternatifs fondés sur l'ajustement relationnel et l'agilité, développés dans la section suivante.

### **3.2. Les leviers relationnels de coordination logistique au Cameroun : l'ajustement adaptatif en situation de perturbation**

Face à l'inefficacité récurrente des dispositifs formels, les acteurs s'appuient sur des mécanismes relationnels pour assurer la continuité des flux. Nos résultats montrent que la coordination logistique repose moins sur l'application stricte des procédures que sur la capacité des individus à improviser collectivement et à activer des réseaux interpersonnels. Cette logique est cohérente avec l'analyse de Kamdem (2002), qui souligne le rôle central des relations sociales et communautaires dans la coordination des organisations africaines confrontées à des environnements institutionnels instables.

La coordination observée s'appuie sur des arrangements informels permettant de contourner rapidement les blocages opérationnels. Comme le décrit un responsable d'exploitation d'une entreprise de prestation de services logistiques (PSL) : « *Quand une route est bloquée par un éboulement ou une grève, on n'attend pas l'avenant au contrat. J'appelle directement le responsable logistique du client sur WhatsApp. On s'accorde rapidement sur un nouvel itinéraire ou un transbordement dans de petits camions. C'est cette entente verbale qui fait que la marchandise arrive.* »

Ce verbatim illustre la résilience adaptative définie par Keskin, et al. (2022) : la communication directe et l'ajustement en temps réel permettent d'absorber les perturbations que les dispositifs formels ne peuvent gérer. La confiance joue ici un rôle central. Gillespie, et al. (2021) la conceptualisent comme un lubrifiant social, réduisant les coûts de transaction informels, tandis que Nooteboom & Six (2003) montrent que la répétition des interactions renforce la fiabilité au-delà des prescriptions contractuelles.

Dans le contexte camerounais, cet ancrage relationnel s'étend souvent au-delà du cadre strictement professionnel, mobilisant des liens communautaires et des mécanismes de réputation. Comme l'explique un directeur logistique : « *Je travaille avec certains transporteurs depuis 10 ans. Si un de leurs camions tombe en panne, il va appeler un "frère" qui est sur la même route pour charger ma marchandise. Ce n'est pas dans le contrat, c'est la solidarité entre nous. Sans cette confiance, on fermerait l'usine tous les mois.* »

Si cette flexibilité relationnelle valide la proposition P2, elle révèle un paradoxe majeur identifié par Wieland (2021) : l'efficacité adaptative est coûteuse et difficilement soutenable, car elle repose sur une hyper-disponibilité des managers et une gestion quasi permanente des situations de crise. Bien qu'elle permette d'éviter l'effondrement des flux et de limiter l'effet d'entraînement décrit par Dolgui & Ivanov (2021), elle ne débouche pas sur une résilience systémique, la coordination restant dépendante de quelques individus clés. Le départ d'un acteur central peut ainsi entraîner la disparition du réseau de solidarité qu'il animait, illustrant une fragilité endogène majeure.

Cette analyse met en évidence une tension structurante : le formel structure la relation mais ne résout pas les perturbations, tandis que l'informel résout les crises mais ne stabilise pas durablement la coordination. Cette complémentarité contrainte conduit à examiner la proposition P3, relative à l'émergence d'un modèle hybride proprement camerounais, dans lequel règles formelles et réseaux relationnels s'articulent pour produire une performance logistique singulière.

### **3.3. Les configurations hybrides de coordination logistique au Cameroun : entre flexibilité adaptative et fragilité organisationnelle**

L'analyse des entretiens montre que la coordination logistique au Cameroun ne suit jamais une trajectoire strictement formelle, mais relève plutôt de configurations hybrides, où l'articulation entre formel et informel génère simultanément résilience et fragilités. Trois profils distincts d'hybridation émergent, différenciés par le degré de formalisation et la centralité des relations interpersonnelles.

**Profil 1 – Le pragmatisme relationnel de survie :** principalement observé dans les TPE et PME, il correspond à une fragilité organisationnelle élevée où le capital social se substitue presque entièrement au cadre contractuel. L'efficacité adaptative repose sur les individus plutôt que sur des structures formalisées, révélant le mécanisme causal suivant : le dénuement des structures formelles oblige les acteurs à mobiliser leurs réseaux pour maintenir la continuité des flux. Comme le souligne un responsable de PME de transport : « *Ici, le papier ne débloque pas le camion. C'est mon nom et mon rapport avec le client qui font que la marchandise arrive.* »

Dans ce profil, l'ancrage relationnel fort assure la résilience locale, mais la dépendance aux individus clés crée une fragilité endogène (Hosseini, et al., 2022).

**Profil 2 – L'hybridation agile :** configuration dominante dans la relation donneur d'ordres–PSL, elle combine un cadre contractuel volontairement minimal et un usage intensif d'outils

numériques informels (messagerie instantanée, appels directs). Comme l'explique un superviseur technique : « *Quand ce n'est pas un client habituel, on se protège avec le minimum de documents, mais après c'est surtout le contact humain qui aide.* »

Le mécanisme causal ici repose sur l'équilibre fonctionnel entre formel et informel : le cadre contractuel limite les comportements opportunistes, tandis que la flexibilité relationnelle et les ajustements informels absorbent les perturbations et atténuent la propagation des effets de cascade (Faruquee, et al., 2025 ; Dolgui & Ivanov, 2021). Cette hybridation produit une résilience adaptative à court terme, mais sa dépendance à l'initiative humaine génère une fragilité structurelle persistante.

**Profil 3 – Le formalisme de façade ou découplage stratégique :** principalement observé dans les filiales de multinationales, ce profil combine une architecture formelle dense (KPI, ERP, reporting) avec des pratiques opérationnelles informelles. Le mécanisme causal est double : la conformité institutionnelle assure la légitimité et la stabilité externe, tandis que les réseaux relationnels permettent l'action effective. Comme l'illustre un dirigeant d'une multinationale (DO) : « *On exige des reporting, l'ERP, mais pour sortir un conteneur du port, mon agent utilise des circuits relationnels qui ne figurent dans aucun manuel.* »

Les outils de visibilité cohabitent ainsi avec des pratiques de terrain non documentées, produisant un système hybride orienté vers l'efficacité adaptative, mais dont la robustesse dépend de l'expérience et de la disponibilité des acteurs clés (Dolgui & Ivanov, 2021).

Ces profils sont mobiles et contingents : les acteurs naviguent entre eux en fonction de l'intensité des contraintes et des blocages institutionnels (Cuypers, et al., 2021). L'efficacité adaptative observée résulte donc d'une stratégie d'hybridation contingente, transformant des fragilités structurelles en capacités opérationnelles continues.

Cependant, cette hybridation n'élimine pas les fragilités : si l'agilité relationnelle permet de maintenir les flux à court terme, elle freine la montée en compétence technologique et l'investissement dans des infrastructures robustes, illustrant le « paradoxe de l'agilité » (Cao & Lumineau, 2015 ; Dolgui & Ivanov, 2021). Ainsi, la coordination logistique camerounaise repose sur un équilibre précaire entre résilience adaptative et fragilité structurelle, fortement ancré dans la dynamique formel/informel locale. Ce résultat confirme la proposition P3 : l'hybridation apparaît comme une réponse durable à la complexité du contexte logistique local. Bien que Cao & Lumineau (2015) identifient l'hybridation comme la forme de coordination la plus robuste dans les économies émergentes, nos résultats montrent qu'elle demeure marquée par une fragilité organisationnelle persistante.

Le tableau suivant présente les caractéristiques principales de ces profils.

**Tableau 5 : Typologie des configurations de coordination hybride de la relation DO-PSL au Cameroun**

Dimension	Le formalisme de façade	L'hybridation agile	Le pragmatisme relationnel de survie
<b>Logique dominante</b>	Légitimation par le formel, efficacité par le relationnel	Complémentarité formel-informel	Substitution du formel par le relationnel
<b>Mécanisme de régulation</b>	Conformité de façade et tolérance informelle	Contrats minimaux, accords verbaux, solidarité de proximité	Confiance clanique et réseaux personnels
<b>Risques et limites</b>	Opacité organisationnelle, dépendance aux réseaux invisibles, risque de rupture en cas de renouvellement du personnel	Charge cognitive élevée, coordination chronophage, résilience limitée à court terme	Forte dépendance aux individus clés, manque de relais, limite d'expansion, vulnérabilité au départ des acteurs
<b>Sources de performance</b>	Conformité institutionnelle, maintien de la performance opérationnelle	Équilibre entre protection contre l'opportunisme et l'atténuation de la propagation des impacts	Réactivité immédiate, continuité minimale des flux en contexte de forte fragilité
<b>Pratiques observées (Verbatim)</b>	<i>« On signe les procédures pour satisfaire le siège, mais sur la route, c'est autre chose. »</i>	<i>« On suit le camion par GPS, mais si la route est coupée, le chauffeur gère avec les locaux. »</i>	<i>« Ici, c'est le nom qui travaille. Si je connais le chef d'agence, mon camion sort plus vite »</i>

<b>Acteurs types</b>	Multinationales, PSL internationaux	PME locales, Groupes nationaux, DO industriels	TPE, transporteurs, distributeurs
<b>Rôle du contrat</b>	Rigide et détaillé	Cadre de référence	Quasi-absent (accord verbal)
<b>Rôle du capital social</b>	Substitut invisible pour débloquer les lourdeurs du contrat.	Levier stratégique intégré au processus de gestion.	Substitut qui remplace le contrat défaillant.
<b>Dominante technologique</b>	ERP, Portails clients, EDI	WhatsApp, SMS, e-mails ponctuels	Appels vocaux, échanges directs

Source : nos analyses (2025).

Les résultats mettent en évidence que les cadres formels répondent surtout à des exigences de conformité et que la coordination opérationnelle repose sur des ajustements informels. Les relations interpersonnelles et l'ancrage local deviennent ainsi des ressources clés pour rendre opératoires des dispositifs formels partiellement inadaptés. Sur cette base, nous proposons un modèle d'ajustement hybride fondé sur l'interaction dynamique de trois piliers présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 6 : Synthèse et structure du modèle d'ajustement hybride dans la relation DO-PSL au Cameroun**

<b>Couche de régulation</b>	<b>Composante du modèle</b>	<b>Fonction / Rôle dans la coordination</b>	<b>Réalité opérationnelle (Verbatims/Faits)</b>
<b>Formelle (minimale)</b>	L'intention formelle (contrats)	Socle de légitimité : fixe le cadre légal initial, les objectifs et rassure les parties.	« <i>Le contrat est dans le tiroir pour l'audit.</i> »
<b>Relationnelle et sociale</b>	Le levier relationnel (réseaux et relations personnelles)	Ajusteur d'agilité et amortisseur de chocs : transforme l'intention en action et compense les failles.	« <i>La marchandise avance parce que le réseau a permis de contourner le blocage.</i> »

<b>Opérationnelle (adaptative)</b>	Flexibilité et échanges informels	Réponse aux imprévus : intégration des réseaux d'entraide pour sécuriser les flux.	Gestion en temps réel des pannes, lenteurs et imprévus logistiques.
<b>Institutionnelle (contexte)</b>	Contraintes environnementales	Catalyseur d'informalité : rend le cadre formel rigide inefficace, forçant l'ajustement.	Blocages aux corridors, lenteurs administratives, failles infrastructurelles.

**Source : nos analyses (2025).**

Ce tableau montre que l'efficacité logistique au Cameroun repose sur un équilibre pragmatique entre standards globaux et réalités locales. Face aux défaillances du cadre institutionnel, les acteurs de la relation DO-PSL mobilisent leur capital social afin de rétablir la fluidité opérationnelle.

Toutefois, cette efficacité s'accompagne d'une tension structurelle liée à la personnalisation des relations, susceptible de limiter la capitalisation et la transférabilité des connaissances.

### **Conclusion : Vers une résilience structurelle de la chaîne logistique camerounaise**

Cette recherche analyse les mécanismes de coordination entre donneurs d'ordres et prestataires de services logistiques dans le contexte institutionnel contraignant du Cameroun. A partir d'entretiens semi-directifs, elle montre que la coordination repose principalement sur des configurations hybrides combinant dispositifs formels et ajustements relationnels, plutôt que sur l'application exclusive des contrats.

Les résultats soulignent que le formalisme, bien que nécessaire, demeure insuffisant pour gérer l'incertitude opérationnelle. Les outils contractuels et numériques jouent surtout un rôle de légitimation, tandis que la continuité des opérations repose largement sur des mécanismes informels fondés sur la confiance et les relations interpersonnelles. L'hybridation apparaît ainsi comme la norme dominante, la performance logistique résultant moins de la standardisation que de la capacité des acteurs à articuler règles formelles et réseaux sociaux.

L'étude montre également que la fragilité structurelle du contexte camerounais — marquée par l'incertitude institutionnelle et les déficits infrastructurels — favorise des formes d'agilité adaptative. La typologie observée (survie, hybridation agile, façade) confirme que ces configurations hybrides constituent une réponse rationnelle et contingente à l'environnement,

faisant de la coordination DO–PSL davantage un outil de survie opérationnelle qu'un levier stratégique de performance.

Sur le plan théorique, cette recherche prolonge la théorie des coûts de transaction en mettant en évidence les limites des contrats face à l'incertitude *ex post* et le rôle central des mécanismes relationnels. Elle enrichit également l'approche institutionnelle par une lecture opérationnelle du découplage entre normes formelles et pratiques effectives, en soulignant le caractère stratégique mais ambivalent du capital social, à la fois facteur de performance et source potentielle de vulnérabilité.

Sur le plan managérial, cette recherche met en évidence des leviers permettant de faire évoluer les pratiques hybrides vers un système logistique résilient et durable, en limitant la dépendance aux relations interpersonnelles. Ces leviers reposent sur la sécurisation des opérations par l'institutionnalisation progressive des pratiques informelles efficaces et par la standardisation des procédures critiques, notamment portuaires et douanières, afin de réduire les frictions et de stabiliser le cadre d'action. Les acteurs de la relation DO-PSL sont par ailleurs incités à recourir à des dispositifs contractuels simplifiés et à des outils numériques accessibles et modulables pour structurer durablement la coordination des opérations.

Enfin, cette étude présente plusieurs limites liées à son ancrage qualitatif et contextuel. La focalisation sur le Cameroun restreint la transférabilité des résultats, étroitement dépendants des configurations spécifiques de la relation DO–PSL observées. Par ailleurs, la dépendance aux discours des acteurs, l'observation partielle des pratiques informelles et le recours à un codage manuel des données qualitatives sont susceptibles de limiter l'analyse des dynamiques de long terme et d'introduire une part de subjectivité liée à la posture interprétative du chercheur. Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives de recherche quantitatives, comparatives ou longitudinales, notamment pour analyser l'évolution des configurations hybrides face aux transformations institutionnelles, telles que la mise en œuvre de la Zone de Libre-échange Continentale Africaine (ZLECAF).

## **ANNEXE 1 : Guide d'entretien**

### **A. Contexte et cadre de la relation prestataire-client**

1. Quelle est votre fonction et votre rôle dans la gestion des opérations logistiques, et depuis combien de temps travaillez-vous avec ce partenaire ?
2. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans vos activités ?

### **B. Cadre formel : règles, contrats et outils de travail**

3. Existe-t-il un contrat écrit entre vous et votre partenaire ? Quel est son rôle et dans quelles situations montre-t-il ses limites ?
4. Comment communiquez-vous au quotidien avec votre partenaire et quels outils utilisez-vous pour suivre et évaluer son travail ?
5. En cas d'erreur ou de manquement du partenaire, appliquez-vous les sanctions prévues ou priviléгiez-vous la discussion ? Pourquoi ?

### **C. Organisation et coordination du travail au quotidien**

6. Lorsqu'un problème survient, comment procédez-vous concrètement pour le résoudre ?
7. Quels moyens de coordination utilisez-vous le plus souvent (appels, WhatsApp, réunions, procédures formelles, etc.) et pour quelles raisons ?
8. Sur quoi repose principalement la coordination de vos activités : les règles formelles, les relations personnelles ou une combinaison des deux ?
9. Quel rôle jouent la confiance et les relations personnelles dans le bon déroulement des opérations ?

### **D. Relations informelles et spécificités du contexte camerounais**

10. La parole donnée ou une entente verbale a-t-elle parfois plus de valeur qu'un contrat écrit dans votre pratique ? Pourquoi ?
11. Comment expliquez-vous que les marchandises arrivent à destination malgré l'état des routes et les blocages ?
12. Voyez-vous des risques à dépendre fortement de certaines personnes ou relations dans la gestion des opérations ?

### **E. Difficultés rencontrées et pistes d'amélioration**

13. Peut-on travailler efficacement au Cameroun en s'appuyant uniquement sur les contrats, ou au contraire peut-on s'en passer ? Pourquoi ?
14. En cas de conflit ou de différend, priviléгiez-vous la négociation directe ou l'application stricte des clauses contractuelles ?

15. Qu'est-ce qui devrait être amélioré ou changé pour que la relation prestataire-client fonctionne mieux ?

### **ANNEXE 2 : Processus d'analyse des données qualitatives**

Cette annexe détaille le passage des données brutes (*verbatims*) aux catégories conceptuelles (typologie) ayant servi à la modélisation de la coordination entre DO et PSL au Cameroun.

<b>Etapes du processus</b>	<b>Opérations réalisées</b>	<b>Objectif</b>	<b>Résultat obtenu</b>
<b>Codage sémantique (Etape 1)</b>	Identification des unités de sens dans les transcriptions (mots-clés : <i>contrat, WhatsApp, confiance, procédures</i> ).	Isoler les marqueurs de coordination dans le discours des acteurs.	Inventaire des leviers de coordination mobilisés.
<b>Analyse des récurrences (Etape 2)</b>	Regroupement des codes par thèmes et détection des tensions	Identifier des structures de discours cohérentes et répétitives.	Identification de 3 logiques d'action distinctes.
<b>Catégorisation conceptuelle (Etape 3)</b>	Croisement des logiques d'action avec le profil des entreprises (PME vs Multinationales).	Stabiliser une typologie ancrée dans le réel.	Typologie des 3 profils (façade, agile et survie)

## BIBLIOGRAPHIE

- African Development Bank Group. (2022). *African Economic Outlook 2022 : supporting climate resilience and a just energy transition in Africa*. African Development Bank Group.
- Boudad, D., Ziali, H., Jrhirid, S., This, M., Ait Lahcen, L. (2025). Digitalisation de la logistique dans le secteur halieutique marocain : état des lieux et perspectives. *Revue Internationale du Chercheur*, 6(2), 299-315.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk : decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Cao, Z. & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance : a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*. 33–34(1), 15–42.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory : an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cuypers, I. R., Hennart, J. F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory : past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111–150.
- Dolgui, A., & Ivanov, D. (2021). Ripple effect and supply chain disruption management : new trends and research directions. *International Journal of Production Research*, 59(1), 102–109.
- Fainshmidt, S., Judge, W. Q., Aguilera, R. V., & Smith, A. (2018). Varieties of institutional systems : a contextual taxonomy of understudied countries. *Journal of World Business*, 53(3), 307–322.
- Faruquee, M., Paulraj, A., Zhang, L., & Irawan, C. A. (2025). Formal or informal governance mechanism : a contingent view in resolving supply chain disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(8), 1510–1548.
- Gillespie, N., Fulmer, C. A., & Lewicki J. R. (2021). Understanding trust in organizations. A Multilevel Perspective. Taylor et Francis Routledge.
- Hosseini, S., Ivanov, D., & Blackhurst, J. (2022). Conceptualization and measurement of supply chain resilience in an open-system context. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3111–3126.
- Ivanov, D. (2024). Two views of supply chain resilience, *International Journal of Production Research*, 62(11), 4031-4045.

- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise.* L'Harmattan.
- Keskin, H., Akgün, A. E., Esen, E., & Yilmaz, T. (2022). *The manufacturing adaptive capabilities of firms : the role of technology, market and management systems-related adaptive capabilities.* Journal of Manufacturing Technology Management, 33(8), 1429–1449.
- Kmiecik, M. (2022). Conception of logistics coordination in the distribution networks. *Logistics Research*, 15(1), 1–16.
- Kramarz, M., & Kmiecik, M. (2024). *The role of the logistics operator in the network coordination of omni-channels.* Applied Sciences, 14(12), 1-32, 5206.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Nooteboom, B., & Six, F. (Eds.). (2003). *The trust process in organizations : empirical studies of the determinants and the process of trust development.* Edward Elgar Publishing.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53–70.
- Royer, I., & Zarłowski, P. (2014). Échantillon(s). In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4th ed., pp. 219–260). Dunod.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE.
- Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain : toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58–73.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism.* Free Press.
- World Bank. (2023). *Connecting to Compete 2023 : Trade Logistics in an Uncertain Global Economy – The Logistics Performance Index and Its Indicators*, World Bank Group.
- Yang, L., Huo, B., & Ye, Y. (2024). The impact of IT use on supply chain coordination : the moderating role of environmental uncertainty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(8), 1809–1826.