

Capital relationnel et résilience des chaînes d'approvisionnement en
contexte de turbulences géopolitiques : vers un cadre conceptuel
intégrateur.

Relational Capital and Supply Chain Resilience Under Geopolitical
Disruptions: An Integrative Conceptual Framework.

KASMI Khansa

*Doctorante en Sciences de gestion, Laboratoire d'économie et de gestion (LEG)
Faculté Polydisciplinaire de Khouribgha, Université Sultan Moulay Slimane-Béni mellal*

ROUGGANI Khalid

*Professeur de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire d'économie et de gestion (LEG)
Faculté Polydisciplinaire de Khouribgha, Université Sultan Moulay Slimane-Béni mellal*

Correspondence address:

Faculté Polydisciplinaire de Khouribgha, Université Sultan
Moulay Slimane-Béni mellal

Cite this article

Kasmi, K., Rouggani, K., (2026). Capital relationnel et
résilience des chaînes d'approvisionnement en contexte de
turbulences géopolitiques : vers un cadre conceptuel
intégrateur.
International Journal of Economics and Management
Sciences, Volume 5, Issue 4 (2026), pp. 195-214

Submitted: 26/09/2026

Accepted: 13/10/2026

RÉSUMÉ

Cet article examine le rôle du capital relationnel dans la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques. Malgré l'intérêt croissant pour la résilience des supply chains, la littérature accorde encore peu d'attention aux mécanismes relationnels sous-jacents à leur capacité d'adaptation en contexte de turbulence.

En mobilisant la Resource-Based View, la théorie des capacités dynamiques et la théorie du capital social, cette recherche propose un cadre conceptuel intégrateur articulant capital relationnel, crises géopolitiques et résilience des chaînes d'approvisionnement. Elle développe également une taxonomie du capital relationnel distinguant trois formes latent, actif et transformateur dont l'activation varie selon l'intensité des perturbations.

L'article propose un modèle processuel en trois phases (activation, mobilisation et transformation) ainsi que six propositions théoriques ouvrant la voie à des recherches empiriques futures. Sur le plan théorique, il repositionne la résilience des chaînes d'approvisionnement comme une propriété relationnelle et dynamique. Sur le plan managérial, il souligne l'importance stratégique de l'investissement dans les relations inter-organisationnelles comme levier de résilience face aux crises géopolitiques.

Mots clés : Capital relationnel, Résilience des chaînes d'approvisionnement, Crises géopolitiques, Resource-Based View , Capital social .

ABSTRACT

This article examines the role of relational capital in supply chain resilience in the face of geopolitical crises. Despite growing interest in supply chain resilience, the literature still pays limited attention to the relational mechanisms underlying firms' adaptive capacity in turbulent contexts.

Drawing on the Resource-Based View, Dynamic Capabilities Theory, and Social Capital Theory, this research proposes an integrative conceptual framework articulating relational capital, geopolitical crises, and supply chain resilience. It also develops a taxonomy of relational capital distinguishing three forms latent, active, and transformative whose activation varies according to the intensity of disruptions.

The article proposes a three-phase process model (activation, mobilization, transformation) along with six theoretical propositions paving the way for future empirical research. On the theoretical level, it repositions supply chain resilience as a relational and dynamic property. On the managerial level, it highlights the strategic importance of investing in inter-organizational relationships as a lever for resilience in the face of geopolitical crises.

Keywords: Relational capital; Supply chain resilience; Geopolitical crises; Resource-Based View; Social capital.

Introduction

La mondialisation des échanges économiques a profondément transformé la nature et la configuration des chaînes d'approvisionnement contemporaines, les rendant à la fois plus efficaces et plus vulnérables aux chocs exogènes. Les crises géopolitiques récentes la guerre commerciale sino-américaine de 2018, les sanctions économiques imposées à la Russie en 2022 et la pandémie de COVID-19 ont mis en évidence de manière brutale et irréfutable la fragilité structurelle des chaînes d'approvisionnement mondiales, révélant les limites d'un modèle d'organisation fondé exclusivement sur la recherche de l'efficacité et la minimisation des coûts au détriment de la robustesse et de la résilience. Ces perturbations systémiques ont engendré des ruptures d'approvisionnement massives, des pénuries de matières premières stratégiques et une désorganisation profonde des flux logistiques mondiaux, contraignant les entreprises à repenser fondamentalement leurs modèles d'organisation et leurs stratégies d'approvisionnement.

Face à ces défis, la question de la résilience des chaînes d'approvisionnement s'est imposée comme un enjeu stratégique majeur pour les entreprises et les chercheurs en sciences de gestion. La littérature académique a produit des travaux abondants sur les déterminants de la résilience des chaînes d'approvisionnement, mettant en avant des leviers opérationnels et structurels tels que la flexibilité logistique, la redondance des stocks, la diversification géographique des fournisseurs et l'agilité organisationnelle (Christopher & Peck, 2004 ; Sheffi, 2005 ; Hohenstein et al., 2015). Ces approches ont indéniablement enrichi la compréhension des mécanismes de résistance et d'adaptation des chaînes d'approvisionnement face aux perturbations.

Toutefois, elles partagent une lacune commune et significative : elles appréhendent la résilience comme un attribut essentiellement technique et opérationnel des organisations, négligeant la dimension relationnelle pourtant fondamentale dans la coordination inter-organisationnelle en période de crise.

Cette lacune est d'autant plus préoccupante que le capital relationnel entendu comme l'ensemble des ressources fondées sur les relations de confiance, de réciprocité et de normes partagées entre les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement (Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Dyer & Singh, 1998) constitue précisément le ciment invisible qui maintient les chaînes d'approvisionnement en fonctionnement dans les moments de crise les plus sévères. En effet, lorsque les mécanismes formels de coordination deviennent inopérants sous l'effet des turbulences géopolitiques, ce sont les relations de confiance et de réciprocité entre partenaires qui permettent de maintenir la continuité des flux, de mobiliser des ressources alternatives et de reconfigurer collectivement les processus d'approvisionnement. Une lacune importante subsiste néanmoins dans la littérature : l'absence d'un cadre conceptuel intégrateur capable de rendre compte de manière cohérente du rôle du capital relationnel dans le renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques, à travers une approche articulant les dimensions structurelle, taxonomique et processuelle.

C'est précisément ce vide théorique que le présent article se propose de combler. Notre objectif est de proposer un cadre conceptuel articulant le capital relationnel, les crises géopolitiques et la résilience des chaînes d'approvisionnement, en mobilisant trois corpus théoriques complémentaires : la Resource-Based View (Barney, 1991), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et la théorie du capital social (Coleman, 1988 ; Nahapiet &

Ghoshal, 1998). Cet article apporte quatre contributions principales à la littérature sur la résilience des chaînes d'approvisionnement. Il élabore, tout d'abord, un cadre conceptuel intégrateur articulant, dans une logique causale et séquentielle, le capital relationnel, les crises géopolitiques et les capacités de résilience des chaînes d'approvisionnement.

Il propose, ensuite, une taxonomie du capital relationnel distinguant trois configurations latent, actif et transformateur dont la mobilisation dépend de l'intensité des perturbations géopolitiques.

L'article développe également un modèle processuel en trois phases (activation, mobilisation et transformation), offrant une lecture dynamique et temporelle du rôle du capital relationnel dans la résilience des chaînes d'approvisionnement.

Enfin, il formule six propositions théoriques testables, constituant un agenda de recherche empirique structuré destiné à guider les travaux futurs.

Afin d'atteindre ces objectifs, cet article est structuré de la manière suivante. La première section pose les fondements conceptuels du capital relationnel et son rôle structurant dans les chaînes d'approvisionnement. La deuxième section présente l'état des connaissances sur la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques et identifie les limites de la littérature existante. La troisième section développe l'ancrage théorique du cadre proposé à travers la mobilisation de trois théories complémentaires. La quatrième section constitue le cœur de la contribution de l'article en présentant le cadre conceptuel intégrateur, la taxonomie du capital relationnel et le modèle de processus en trois phases. La cinquième section formule les propositions théoriques testables et l'agenda de recherche empirique. Enfin, la sixième section discute les implications managériales et les limites de la recherche, avant de conclure sur les perspectives ouvertes par ce travail.

1. Le capital relationnel : fondements conceptuels et rôle structurant dans les chaînes d'approvisionnement

1.1 Définition du capital relationnel

Le capital relationnel désigne l'ensemble des ressources immatérielles issues des relations qu'une organisation entretient avec ses parties prenantes externes, notamment les clients, les fournisseurs, les partenaires institutionnels, les actionnaires ainsi que les réseaux professionnels. Il reflète la capacité de l'entreprise à développer, maintenir et exploiter des relations durables génératrices de valeur, contribuant ainsi à son avantage concurrentiel à long terme (Bontis, 1998 ; Canibano et al., 2000).

Dans une perspective plus analytique, le capital relationnel se distingue par sa localisation externe aux frontières de l'organisation et par sa nature relationnelle fondée sur des interactions continues avec l'environnement économique et institutionnel. Il englobe ainsi les dynamiques de coopération, les alliances stratégiques, la qualité des échanges inter-organisationnels ainsi que le degré de confiance établi avec les différentes parties prenantes.

Le capital relationnel s'inscrit plus largement dans le champ du capital immatériel, entendu comme l'ensemble des actifs intangibles créateurs de valeur pour l'entreprise. Dans cette perspective, il constitue, avec le capital humain et le capital structurel, une composante essentielle de la performance organisationnelle (Lévy et Jouyet, 2006). Toutefois, il s'en distingue par sa nature spécifiquement externe et relationnelle, reposant sur la configuration des réseaux d'acteurs et la qualité des liens entretenus avec l'environnement socio-économique.

1.2 Composantes du capital relationnel

Le capital relationnel se structure en plusieurs composantes interdépendantes qui reflètent la diversité des relations entretenues par l'entreprise avec son environnement externe. La littérature en management des actifs immatériels distingue généralement, au sein de cette catégorie, les relations orientées vers les clients, les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes stratégiques.

Le capital client constitue une composante centrale du capital relationnel. Il correspond à la valeur économique et stratégique issue des relations entretenues avec la clientèle actuelle et potentielle. Cette valeur repose non seulement sur la durée et la stabilité des relations commerciales, mais également sur des facteurs qualitatifs tels que la satisfaction, la fidélité, l'implication des clients dans les processus d'innovation et leur contribution à la création de valeur.

Le capital fournisseurs représente une dimension souvent sous-estimée mais déterminante dans la performance des chaînes d'approvisionnement. Les relations avec les fournisseurs stratégiques ne se limitent pas à des échanges transactionnels, mais s'inscrivent dans des logiques de coopération, d'innovation conjointe et d'adaptation mutuelle. Elles constituent ainsi une source essentielle de flexibilité et de résilience organisationnelle.

Enfin, le capital parties prenantes regroupe l'ensemble des relations non marchandes et institutionnelles entretenues par l'entreprise, incluant les acteurs publics, les investisseurs, ainsi que les composantes sociales et environnementales de son écosystème. Cette dimension reflète l'inscription de l'organisation dans un réseau élargi de légitimité, de réputation et de responsabilité sociétale.

Dans cette perspective, ces composantes ne doivent pas être considérées comme des éléments isolés, mais comme un système relationnel intégré contribuant conjointement à la création de valeur et à la résilience organisationnelle.

1.3 Le capital relationnel comme levier stratégique dans les chaînes d'approvisionnement

Le capital relationnel constitue un déterminant stratégique majeur du fonctionnement et de la performance des organisations contemporaines, en particulier dans des environnements marqués par l'incertitude et les perturbations systémiques. Il reflète la capacité des entreprises à établir, maintenir et mobiliser des relations de qualité avec un ensemble de parties prenantes externes susceptibles d'influencer leurs activités, notamment dans le cadre des chaînes d'approvisionnement (Welbourne et Pardo-del-Val, 2008).

Dans une perspective organisationnelle, le capital relationnel ne se limite pas à un simple ensemble de relations interpersonnelles ou commerciales, mais constitue un mécanisme de coordination permettant de renforcer la coopération inter-organisationnelle. Cette dimension est particulièrement critique dans les contextes de crise, où les mécanismes formels de coordination deviennent insuffisants.

La littérature souligne également l'interdépendance entre capital humain et capital relationnel, dans la mesure où les compétences individuelles et organisationnelles favorisent la construction de relations externes de qualité (Jardon et Martos, 2009). Ces relations influencent à leur tour la capacité des organisations à maintenir la continuité des échanges, à renforcer la confiance et à soutenir la coordination avec les partenaires stratégiques.

Dans cette perspective, le capital relationnel peut être appréhendé comme un levier structurel de résilience au sein des chaînes d'approvisionnement, contribuant à la stabilité des échanges et à la capacité d'adaptation collective face aux perturbations.

2. Les chaînes d'approvisionnement et leur résilience

2.1 Les chaînes d'approvisionnement : fondements conceptuels

Les chaînes d'approvisionnement constituent un réseau d'organisations interconnectées impliquées dans la création et la distribution de valeur au client final (Christopher, 2005). Elles reposent sur des relations d'interdépendance entre fournisseurs, producteurs, distributeurs et clients, et intègrent des flux physiques, informationnels et financiers (Mentzer et al., 2001). Dans cette perspective, elles sont appréhendées comme des systèmes organisationnels complexes fondés sur des logiques de coordination et de coopération inter-organisationnelle, dépassant une vision purement transactionnelle des échanges économiques (Lambert, Cooper & Pagh, 1998 ; Harland, 1996).

2.2 La résilience des chaînes d'approvisionnement : fondements théoriques

La résilience des chaînes d'approvisionnement renvoie à la capacité d'un système à absorber les perturbations, à s'adapter aux évolutions de son environnement et à retrouver un niveau de fonctionnement stable après une crise (Holling, 1973). Dans le champ du management, cette notion a été approfondie par Weick et Sutcliffe (2007), qui la relie à la capacité des organisations à évoluer dans des environnements incertains et à gérer des événements imprévisibles.

Appliquée aux chaînes d'approvisionnement, la résilience désigne la capacité à maintenir la continuité des opérations, à limiter l'impact des perturbations et à restaurer la performance après un choc (Christopher & Peck, 2004 ; Sheffi & Rice, 2005). Elle repose sur plusieurs dimensions complémentaires, notamment la résistance, l'adaptation, la récupération et la continuité des activités (Ponomarev & Holcomb, 2009).

2.3 Les capacités dynamiques de la résilience des chaînes d'approvisionnement

La littérature met en évidence quatre capacités dynamiques essentielles de la résilience des chaînes d'approvisionnement (Hohenstein et al., 2015).

La première est l'anticipation, définie comme la capacité d'une organisation à détecter les signaux faibles annonciateurs de perturbations (Sheffi, 2005). Elle repose sur la veille stratégique, la planification de scénarios et l'analyse des risques.

La deuxième capacité est l'absorption, qui correspond à l'aptitude d'une chaîne d'approvisionnement à maintenir ses opérations malgré les perturbations, grâce notamment à la redondance des ressources et à la flexibilité opérationnelle (Christopher & Peck, 2004).

La troisième capacité est l'adaptation, qui désigne la capacité à modifier les structures et les relations afin de préserver la continuité des flux en situation de crise (Wieland & Wallenburg, 2013).

Enfin, la transformation représente la capacité la plus avancée, correspondant à la reconfiguration durable de la chaîne d'approvisionnement après une crise majeure, conduisant à une structure organisationnelle potentiellement plus robuste et plus résiliente (Hohenstein et al., 2015).

2.4 Les crises géopolitiques et leurs impacts sur les chaînes d'approvisionnement

Les crises géopolitiques se distinguent des perturbations opérationnelles classiques par leur origine étatique ou interétatique, leur caractère systémique et leur durée prolongée (Blackwill & Harris, 2016). Elles traduisent une instrumentalisation des interdépendances économiques dans les relations internationales, concept qualifié de “weaponized interdependence” par Farrell et Newman (2019).

La littérature permet de distinguer trois niveaux de crises géopolitiques. Le premier niveau concerne les tensions commerciales et les politiques protectionnistes, qui augmentent l'incertitude et les coûts d'échange (Evenett, 2019). Le deuxième niveau correspond aux sanctions économiques et embargos, qui perturbent fortement les flux commerciaux et obligent à des reconfigurations rapides des chaînes d'approvisionnement (Miroudot, 2020). Le troisième niveau regroupe les conflits armés et ruptures géopolitiques majeures, qui entraînent des interruptions massives des flux logistiques et une désorganisation profonde des chaînes globales (Ivanov & Dolgui, 2020). Cette classification ne repose toutefois pas sur la seule nature de l'événement. L'intensité d'une crise peut également être appréciée à partir de sa durée, de son étendue géographique, de son impact sur les flux commerciaux et logistiques, du degré d'incertitude qu'elle génère et de son caractère systémique. Ces dimensions doivent être considérées conjointement afin d'éviter une catégorisation trop déterministe de phénomènes géopolitiques hétérogènes.

Ces crises génèrent des effets directs, tels que les ruptures d'approvisionnement, l'augmentation des coûts logistiques et les retards de livraison, ainsi que des effets indirects, incluant la perte de confiance entre partenaires et l'accélération des stratégies de relocalisation et de régionalisation (Gereffi, 2020 ; Miroudot, 2020). Elles produisent également un effet de propagation systémique (ripple effect), par lequel une perturbation initiale se diffuse à l'ensemble du réseau de la chaîne d'approvisionnement (Dolgui, Ivanov & Sokolov, 2018).

2.5 Limites de la littérature existante et implications théoriques

Malgré l'abondance des travaux sur la résilience des chaînes d'approvisionnement, la littérature reste dominée par une approche essentiellement opérationnelle et structurelle. Elle met principalement l'accent sur la flexibilité logistique, la redondance des ressources, la diversification des fournisseurs et l'agilité organisationnelle (Christopher & Peck, 2004 ; Sheffi, 2005 ; Hohenstein et al., 2015).

Cependant, la dimension relationnelle de la résilience demeure largement sous-théorisée. Les relations inter-organisationnelles sont souvent considérées comme des variables secondaires ou contextuelles, sans être intégrées comme mécanisme central de la résilience (Wieland & Wallenburg, 2013 ; Ambulkar et al., 2015). Ainsi, le rôle du capital relationnel, notamment la confiance, la coopération et les normes partagées entre partenaires, reste insuffisamment exploré dans les modèles existants.

Cette lacune constitue un vide théorique majeur, que le présent article vise à combler en proposant un cadre conceptuel intégratif reliant capital relationnel, crises géopolitiques et résilience des chaînes d'approvisionnement.

Tableau 1 : Positionnement comparatif de la contribution du cadre proposé par rapport aux principaux courants mobilisés.

Courant de littérature	Apport principal	Limite / espace laissé ouvert	Positionnement du cadre proposé
Confiance interorganisationnelle (Zaheer et al., 1998)	Explique la qualité des relations et les effets de la confiance.	La confiance constitue un mécanisme relationnel particulier et ne couvre pas à elle seule les configurations de mobilisation et de transformation.	Intègre la confiance comme mécanisme au sein de configurations plus larges de capital relationnel.
Coopération / relational view (Dyer & Singh, 1998)	Met en évidence la coopération et les relations interorganisationnelles comme sources de valeur.	Ne spécifie pas directement une trajectoire reliant intensité de crise, activation relationnelle et capacités de résilience.	Relie coopération, activation du capital relationnel et capacités de résilience sous différentes conditions de crise.
Compétences relationnelles et résilience (Wieland & Wallenburg, 2013)	Montre le rôle des compétences relationnelles dans la résilience des chaînes.	L'articulation entre différentes configurations du capital relationnel et la dynamique de crise reste à approfondir.	Distingue trois configurations et propose un processus d'activation, mobilisation et transformation.
Résilience des chaînes (Hohenstein et al., 2015 ; Ambulkar et al., 2015)	Identifie les capacités et facteurs de résilience face aux perturbations.	La dimension relationnelle peut rester secondaire ou dispersée parmi d'autres déterminants.	Positionne le capital relationnel comme un levier conditionnel parmi les ressources opérationnelles, financières, technologiques et institutionnelles.

Source : Auteurs

Le cadre proposé cherche à répondre à cette limite d'intégration. Il ne prétend pas remplacer les approches existantes fondées sur la confiance, la coopération, les réseaux, la diversification

ou les capacités opérationnelles; il cherche plutôt à les articuler dans une architecture conceptuelle commune permettant d'examiner quand, comment et sous quelles conditions les ressources relationnelles contribuent à la résilience des chaînes d'approvisionnement.

3. Ancrage théorique et fondements conceptuels d'un cadre intégratif de la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques

La compréhension du rôle du capital relationnel dans la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques nécessite la mobilisation de plusieurs corpus théoriques complémentaires. Trois théories constituent le socle de notre cadre conceptuel : la Resource-Based View, la théorie des capacités dynamiques et la théorie du capital social. Chacune éclaire une dimension spécifique de la relation entre capital relationnel et résilience.

3.1 La Resource-Based View : le capital relationnel comme ressource stratégique rare

Développée par Barney (1991), la Resource-Based View postule que l'avantage concurrentiel durable d'une organisation repose sur la détention de ressources rares, inimitables, non substituables et précieuses connues sous l'acronyme VRIN.

Dans cette perspective, le capital relationnel constitue une ressource stratégique par excellence. Les relations de confiance construites sur le long terme entre partenaires d'une SC sont difficiles à imiter, impossibles à acheter sur un marché et profondément ancrées dans l'histoire des échanges inter-organisationnels (Dyer & Singh, 1998). Face à une crise géopolitique, les entreprises dotées d'un capital relationnel riche disposent ainsi d'un avantage concurrentiel durable que leurs concurrents ne peuvent pas répliquer rapidement.

Toutefois, la RBV présente une limite majeure : elle adopte une vision statique des ressources, sans expliquer comment elles se reconfigurent face aux perturbations.

3.2 La théorie des capacités dynamiques : reconfiguration relationnelle sous pression géopolitique

Proposée par Teece, Pisano et Shuen (1997), la théorie des capacités dynamiques dépasse les limites statiques de la RBV en s'intéressant à la capacité des organisations à reconfigurer, intégrer et transformer leurs ressources face aux mutations de l'environnement.

Dans le contexte des crises géopolitiques, cette théorie éclaire un mécanisme fondamental : le capital relationnel n'est pas une ressource figée il se reconfigure activement sous pression. Les entreprises capables de mobiliser rapidement leurs réseaux relationnels, de renforcer la confiance avec leurs partenaires existants et d'établir de nouvelles relations en temps de crise démontrent une capacité dynamique relationnelle supérieure (Eisenhardt & Martin, 2000). Cette capacité constitue précisément le mécanisme de transition entre capital relationnel et résilience des chaînes d'approvisionnement.

Cependant, la théorie des capacités dynamiques reste peu appliquée aux relations inter-organisationnelles dans les chaînes d'approvisionnement, ce qui justifie notre contribution.

3.3 La théorie du capital social : confiance, normes et réseaux comme mécanismes de résilience

La théorie du capital social, développée par Coleman (1988) et Putnam (1993), postule que les relations sociales constituent une forme de capital générant des ressources et des avantages pour les acteurs qui les mobilisent. Dans le contexte inter-organisationnel, ce capital prend la forme de réseaux de confiance, de normes de réciprocité et d'obligations mutuelles.

Appliquée aux chaînes d'approvisionnement, la théorie du capital social éclaire les mécanismes relationnels qui permettent aux partenaires de maintenir leur coordination en période de crise. Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent que les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du capital social facilitent le partage d'information, la prise de décision collective et la mobilisation rapide des ressources autant de mécanismes essentiels à la résilience face aux turbulences géopolitiques.

Néanmoins, la théorie du capital social reste principalement ancrée dans une perspective sociologique et individuelle, peu adaptée à l'analyse des relations inter-organisationnelles dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Les trois théories mobilisées dans cette recherche ne sont pas redondantes elles sont complémentaires et s'articulent selon une logique progressive. La RBV établit que le capital relationnel est une ressource stratégique rare et précieuse pour la résilience des chaînes d'approvisionnement. La théorie des capacités dynamiques explique comment cette ressource se reconfigure activement sous pression géopolitique. La théorie du capital social, enfin, décrit les mécanismes concrets confiance, normes, réseaux par lesquels cette reconfiguration s'opère. Ensemble, ces trois corpus théoriques fournissent les fondements nécessaires à la construction d'un cadre conceptuel intégrateur articulant capital relationnel, crises géopolitiques et résilience des chaînes d'approvisionnement.

Les trois théories mobilisées ne sont pas redondantes : elles s'articulent selon une logique progressive, à la fois sur le plan du niveau d'analyse et sur celui de la contribution spécifique qu'elles apportent au cadre proposé, résumée dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Articulation des trois cadres théoriques mobilisés

Cadre théorique	Niveau d'analyse	Contribution spécifique au cadre	Limite propre
Resource-Based View (Barney, 1991)	Ressource (statique)	Établit que le capital relationnel est une ressource rare, inimitable et stratégique (VRIN)	Ne permet pas d'expliquer comment la ressource se transforme face à un choc
Théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997)	Processus organisationnel (dynamique)	Explique le mécanisme par lequel le capital relationnel se reconfigure activement sous pression géopolitique	Peu appliquée spécifiquement aux relations inter-organisationnelles de chaîne d'approvisionnement
Théorie du capital social (Coleman, 1988 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998)	Interaction sociale (micro-fondations)	Décrit les mécanismes concrets (confiance, normes, réseaux) par lesquels la reconfiguration s'opère	Ancrage sociologique et individuel, peu transposé au niveau inter-organisationnel

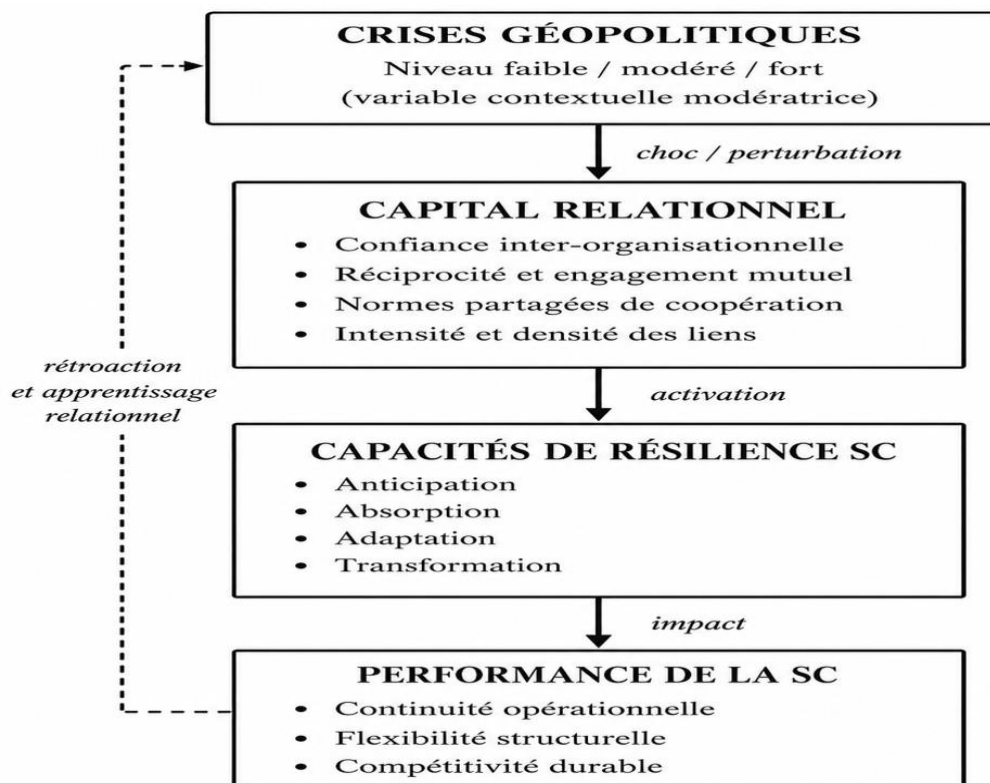
Source : Auteurs

4. Un cadre conceptuel intégrateur : capital relationnel, crises géopolitiques et résilience des chaînes d'approvisionnement

4.1 Architecture et logique du cadre conceptuel

Le cadre proposé repose sur une logique de causalité séquentielle. Une crise géopolitique constitue le choc déclencheur qui met sous tension les chaînes d'approvisionnement. Face à ce choc, le capital relationnel constitue le mécanisme central de médiation de la réponse organisationnelle, mobilisant les capacités de résilience des chaînes d'approvisionnement pour maintenir ou restaurer leur performance. L'intensité de la crise géopolitique exerce un effet de contingence sur la nature et l'intensité du capital relationnel mobilisé.

Figure 1. Modèle conceptuel des mécanismes d'activation du capital relationnel dans la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux turbulences géopolitiques



Source : Auteurs

La crise géopolitique constitue la variable contextuelle qui déclenche et module l'ensemble du processus. Le capital relationnel constitue le mécanisme central de médiation activant les capacités de résilience, ce qui correspond précisément au lien théorique absent de la littérature existante que ce cadre propose de combler. La performance des chaînes d'approvisionnement constitue la variable dépendante du modèle, dont le niveau dépend directement de l'intensité et de la nature du capital relationnel mobilisé.

4.2 Taxonomie du capital relationnel selon l'intensité des crises géopolitiques

Ce cadre conceptuel propose une taxonomie du capital relationnel en fonction de l'intensité des crises géopolitiques. Cette taxonomie repose sur l'hypothèse selon laquelle le capital relationnel mobilisé n'est pas homogène, mais varie en fonction du degré d'intensité de ces crises.

Les trois formes identifiées latente, active et transformatrice ne sont pas conçues comme des catégories mutuellement exclusives et définitivement acquises, mais comme des configurations dominantes pouvant coexister au sein d'une même chaîne d'approvisionnement et se succéder

dans le temps pour un même ensemble de relations. Une entreprise peut ainsi mobiliser un capital relationnel transformateur vis-à-vis d'un partenaire stratégique directement affecté par la crise, tout en conservant un capital relationnel latent vis-à-vis d'autres parties prenantes moins exposées. La typologie désigne donc la configuration dominante observable pour un sous-ensemble donné de relations à un moment donné, plutôt qu'un état unique et homogène de l'ensemble du capital relationnel de l'organisation.

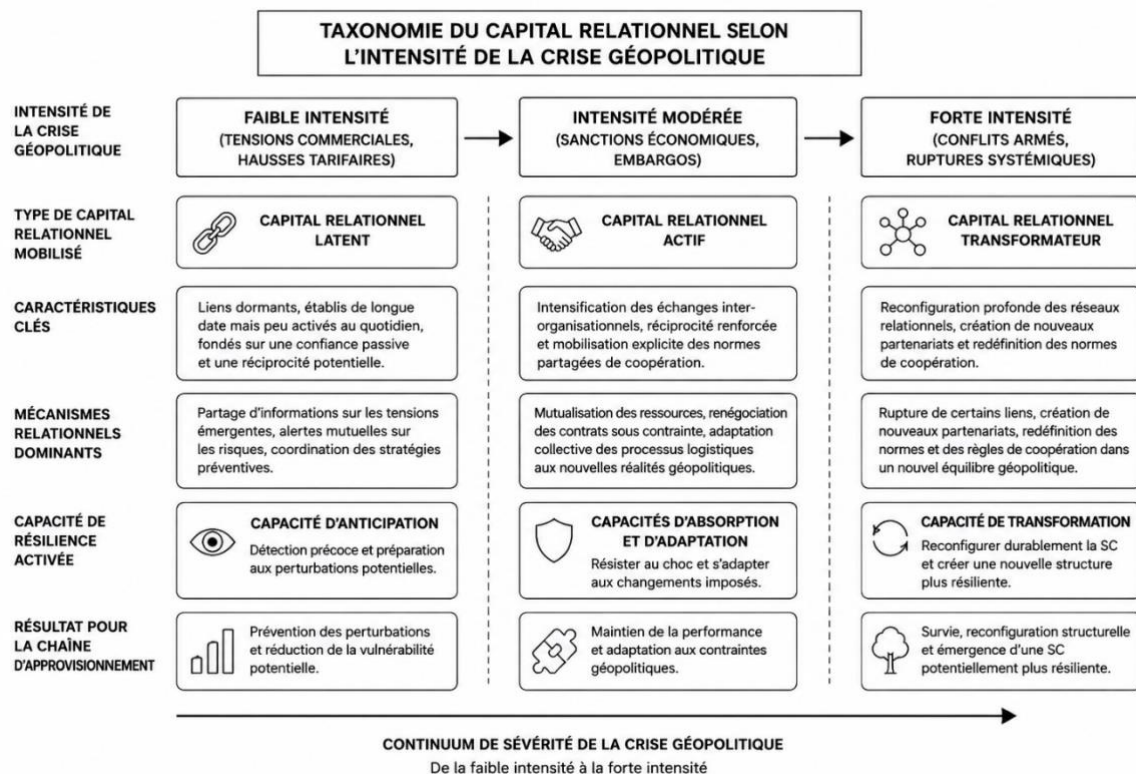
Face à des crises géopolitiques de faible intensité, telles que les tensions commerciales ou les hausses tarifaires, les entreprises mobilisent ce que nous désignons comme un capital relationnel latent. Il s'agit de liens dormants, de relations établies de longue date mais peu activées au quotidien, fondées sur une confiance passive et une réciprocité potentielle. Ce type de capital relationnel favorise principalement l'activation de la capacité d'anticipation des chaînes d'approvisionnement : les partenaires partagent des informations sur les tensions émergentes, alertent mutuellement sur les risques perçus et coordonnent leurs stratégies préventives avant que la perturbation ne se matérialise pleinement.

Face à des crises géopolitiques de niveau modéré, telles que les sanctions économiques ou les embargos, les entreprises doivent aller au-delà des liens dormants et mobiliser un capital relationnel actif. Ce type se caractérise par une intensification des échanges inter-organisationnels, une réciprocité renforcée et une mobilisation explicite des normes partagées de coopération. Le capital relationnel actif active simultanément les capacités d'absorption et d'adaptation des chaînes d'approvisionnement : les partenaires mutualisent leurs ressources pour résister au choc, renégocient leurs contrats sous contrainte et adaptent collectivement leurs processus logistiques aux nouvelles réalités géopolitiques.

Face à des crises géopolitiques majeures, telles que les conflits armés ou les ruptures systémiques, seul un capital relationnel transformateur permet d'assurer la survie et la reconfiguration durable des chaînes d'approvisionnement. Ce type de capital relationnel se caractérise par une reconfiguration profonde des réseaux relationnels existants : certains liens sont rompus, de nouveaux partenariats sont établis et les normes de coopération sont redéfinies dans un nouvel équilibre géopolitique. Le capital relationnel transformateur active la capacité de transformation des chaînes d'approvisionnement, permettant l'émergence d'une structure d'approvisionnement profondément différente et potentiellement plus résiliente.

L'association entre le niveau de gravité d'une crise et le type de capital relationnel mobilisé, telle que présentée ci-dessus, décrit une tendance centrale plutôt qu'une relation mécanique. Cette association est susceptible d'être modulée par au moins quatre facteurs de contingence : les caractéristiques sectorielles (certains secteurs, comme l'agroalimentaire ou la santé, étant structurellement plus dépendants de réseaux de fournisseurs peu substituables), la structure du réseau relationnel (un réseau centralisé autour de quelques partenaires clés réagissant différemment d'un réseau diffus), le degré de dépendance envers les fournisseurs stratégiques, et la qualité des mécanismes de gouvernance inter-organisationnelle préexistants. Ces facteurs de contingence constituent autant de pistes pour les recherches empiriques futures visant à tester la robustesse de la taxonomie proposée.

Figure 2 : Taxonomie du capital relationnel selon l'intensité des crises géopolitiques.



Source : Auteurs

4.3 Modèle de processus en trois phases : activation, mobilisation et transformation

Au-delà de la taxonomie statique, ce cadre conceptuel propose une lecture dynamique et temporelle du rôle du capital relationnel dans la résilience des chaînes d'approvisionnement. Ce modèle décrit un processus dynamique d'activation, de mobilisation et de transformation du capital relationnel au cours de l'évolution des crises géopolitiques.

La première phase est celle de l'activation. Dès la détection des premiers signaux faibles d'une crise géopolitique émergente, les entreprises dotées d'un capital relationnel dense mobilisent leurs réseaux de confiance pour collecter et partager l'information. La confiance inter-organisationnelle constitue un mécanisme de détection précoce des perturbations : les partenaires de confiance partagent des informations sensibles sur les tensions géopolitiques perçues, permettant une anticipation collective supérieure à ce que chaque acteur pourrait réaliser isolément. Cette phase correspond à l'activation du capital relationnel latent et à la mobilisation de la capacité d'anticipation.

La deuxième phase est celle de la mobilisation. Lorsque la crise géopolitique se matérialise et frappe les chaînes d'approvisionnement, le capital relationnel actif constitue un mécanisme d'amortissement collectif des chocs. Les partenaires activent les normes de réciprocité et d'entraide établies en période de stabilité : partage des ressources rares, flexibilité des délais de paiement et réallocation des capacités logistiques. Cette solidarité inter-organisationnelle, fondée sur des années de relations de confiance, permet aux chaînes d'approvisionnement d'absorber le choc initial et de s'adapter progressivement aux nouvelles contraintes géopolitiques, sans rupture totale des flux.

La troisième phase est celle de la transformation. Lorsque la crise géopolitique est suffisamment sévère ou durable pour rendre impossible le retour à l'état antérieur, le capital relationnel

transformateur devient le moteur de la reconfiguration durable des chaînes d'approvisionnement. Les entreprises qui ont su maintenir et enrichir leur capital relationnel tout au long de la crise disposent d'un réseau de partenaires prêts à s'engager dans de nouvelles configurations logistiques, à explorer de nouvelles routes d'approvisionnement et à co-construire des chaînes d'approvisionnement plus résilientes. Cette phase marque l'émergence d'une structure d'approvisionnement transformée, dont la résilience accrue repose sur un capital relationnel restructuré et renforcé par l'épreuve de la crise.

Cette présentation en trois phases successives offre une grille de lecture analytique utile, mais ne doit pas être interprétée comme une succession strictement linéaire et irréversible. Dans des situations de turbulences géopolitiques prolongées ou récurrentes, les trois processus peuvent se chevaucher : une entreprise peut, par exemple, mobiliser simultanément un capital relationnel actif à l'égard de certains partenaires et un capital relationnel transformateur à l'égard d'autres partenaires déjà engagés dans une reconfiguration durable de leurs relations. Ces processus peuvent également se répéter, un nouveau cycle d'activation pouvant s'enclencher avant même que la phase de transformation précédente ne soit achevée, notamment lorsque les crises géopolitiques se succèdent sans retour à un état de stabilité. Enfin, la transition d'une phase à l'autre n'est pas automatique : elle peut être accélérée par une gouvernance inter-organisationnelle de qualité ou par un capital relationnel initial particulièrement dense, tandis qu'une forte dépendance à l'égard d'un nombre restreint de partenaires difficilement substituables peut ralentir la dynamique de transformation.

Tableau 3: Phases de résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques.

PHASE 1 : ACTIVATION	PHASE2 : MOBILISATION	PHASE3 : TRANSFORMATION
Détection des signaux faibles géopolitiques	Activation des liens relationnels existants	Reconfiguration durable de la chaîne d'approvisionnement
CR mobilisé : CR latent	CR mobilisé : CR actif	CR mobilisé : CR transformateur
Capacité activée : Anticipation	Capacités activées : Absorption + Adaptation	Capacité activée : Transformation
Mécanisme clé : Confiance comme radar précoce	Mécanisme clé : Réciprocité comme amortisseur collectif	Mécanisme clé : Reconfiguration et nouveaux partenariats

Source : Auteurs

5. Propositions théoriques testables : fondements et implications pour la recherche future

Sur la base du cadre conceptuel développé, cette section formule six propositions théoriques testables. Ces propositions constituent la traduction opérationnelle de ce cadre en énoncés précis, susceptibles d'être validés ou infirmés empiriquement dans des recherches futures. Chaque proposition est ancrée dans la taxonomie du capital relationnel, le modèle de processus en trois phases et les théories mobilisées.

5.1. Propositions ancrées dans la taxonomie du capital relationnel

- **Proposition 1 : CR Latent et Anticipation**

P1 : Plus le capital relationnel latent entre les membres d'une chaîne d'approvisionnement est dense et diversifié, plus la capacité d'anticipation de cette chaîne face aux crises géopolitiques de faible intensité est élevée.

Le capital relationnel latent repose sur des liens dormants de confiance et de réciprocité potentielle. Ces liens constituent un réseau de veille informelle permettant la détection précoce des signaux faibles géopolitiques avant qu'ils ne se transforment en perturbations réelles (Sheffi, 2005 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Plus ce réseau est dense, plus la chaîne d'approvisionnement dispose de sources d'information diversifiées sur les tensions géopolitiques émergentes.

- **Proposition 2 : CR Actif et Absorption**

P2 : Plus le capital relationnel actif est élevé, plus la capacité d'absorption de la chaîne d'approvisionnement face aux crises géopolitiques de niveau modéré est forte.

En période de sanctions économiques ou d'embargos, les partenaires dotés d'un capital relationnel actif mobilisent rapidement les normes de réciprocité et d'entraide établies dans les périodes de stabilité (Coleman, 1988 ; Wieland & Wallenburg, 2013). Cette solidarité inter-organisationnelle permet à la chaîne d'approvisionnement d'absorber le choc sans rupture totale de ses flux, en mutualisant les ressources et en flexibilisant les engagements contractuels.

- **Proposition 3 : CR Actif et Adaptation**

P3 : Le capital relationnel actif favorise la capacité d'adaptation structurelle de la chaîne d'approvisionnement en période de crise géopolitique modérée.

L'adaptation implique une reconfiguration partielle des processus et des relations de la chaîne d'approvisionnement pendant la perturbation. Les partenaires liés par un capital relationnel actif caractérisé par une confiance renforcée et des normes de coopération explicites sont davantage disposés à renégocier leurs contrats, à modifier leurs processus logistiques et à explorer collectivement de nouvelles configurations d'approvisionnement (Teece et al., 1997 ; Ambulkar et al., 2015).

- **Proposition 4 : CR Transformateur et Transformation**

P4 : Le capital relationnel transformateur constitue un mécanisme déterminant, bien que non exclusif, de la transformation durable de la chaîne d'approvisionnement face aux crises géopolitiques majeures, son effet étant renforcé lorsqu'il est combiné à d'autres leviers organisationnels.

Face aux crises géopolitiques sévères conflits armés, ruptures systémiques les leviers opérationnels traditionnels de la résilience sont insuffisants. Seul un capital relationnel profondément reconfiguré, fondé sur de nouveaux partenariats stratégiques et de nouvelles normes de coopération, permet à la chaîne d'approvisionnement d'émerger transformée et structurellement plus résiliente (Hohenstein et al., 2015 ; Ivanov & Dolgui, 2020). Cette proposition souligne que la transformation n'est pas un processus technique mais fondamentalement relationnel.

5.2 : Propositions relatives aux mécanismes de modération

- **Proposition 5 : Intensité de la crise comme modérateur**

P5 : L'intensité de la crise géopolitique modère la relation entre le capital relationnel et la résilience des chaînes d'approvisionnement, en renforçant potentiellement cette relation jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel la dégradation des relations inter-

organisationnelles et l'affaiblissement des mécanismes de coopération peuvent en atténuer les effets.

En contexte de stabilité géopolitique, les dispositifs opérationnels conventionnels, notamment les stocks de sécurité et la flexibilité logistique, peuvent contribuer à l'absorption des perturbations. Lorsque l'incertitude géopolitique s'intensifie, le capital relationnel acquiert une importance stratégique accrue en facilitant la coordination inter-organisationnelle, le partage d'informations critiques et la mobilisation de ressources complémentaires (Barney, 1991 ; Farrell & Newman, 2019). Toutefois, cette contribution demeure conditionnelle : au-delà d'un seuil critique, la fragmentation des réseaux, l'érosion de la confiance et la dégradation des mécanismes de coopération peuvent compromettre la mobilisation des ressources relationnelles et limiter leur contribution à la résilience des chaînes d'approvisionnement.

- **Proposition 6 : Gouvernance inter-organisationnelle comme modérateur**

P6 : La qualité de la gouvernance inter-organisationnelle en particulier la solidité des mécanismes contractuels, l'existence de dispositifs de coordination informelle, la fluidité du partage d'information entre partenaires et l'efficacité des mécanismes de résolution des conflits renforce l'effet du capital relationnel sur les capacités de résilience des chaînes d'approvisionnement en contexte géopolitique instable.

La gouvernance inter-organisationnelle entendue comme l'ensemble des mécanismes formels et informels qui régulent les relations entre partenaires de chaîne d'approvisionnement constitue un contexte habilitant pour le capital relationnel (Dyer & Singh, 1998 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Une gouvernance solide, fondée sur des contrats relationnels, des instances de coordination partagées et des mécanismes de résolution des conflits, amplifie l'effet du capital relationnel sur toutes les phases du processus de résilience.

6. Les implications managériales et les limites de la recherche

6.1 Implications managériales : le capital relationnel comme stratégie proactive de résilience

La première implication managériale est fondamentale : le capital relationnel ne se construit pas en temps de crise il se prépare en temps de paix. Les résultats de notre cadre montrent que c'est le capital relationnel latent constitué de liens dormants de confiance et de réciprocité qui active la capacité d'anticipation des chaînes d'approvisionnement face aux premières tensions géopolitiques. Les dirigeants d'entreprise doivent donc considérer l'investissement dans les relations inter-organisationnelles non pas comme un coût, mais comme une stratégie proactive de résilience à long terme (Sheffi, 2005 ; Barney, 1991).

La deuxième implication est la nécessité pour les entreprises de cartographier leurs relations inter-organisationnelles critiques selon les trois types de capital relationnel identifiés dans notre taxonomie. Cette cartographie permet d'identifier les liens latents à activer en priorité face aux tensions géopolitiques émergentes, les partenaires dotés d'un capital relationnel actif susceptibles de jouer le rôle d'amortisseurs collectifs en cas de crise modérée, et les relations stratégiques à préserver et à développer pour assurer la capacité de transformation de la chaîne d'approvisionnement en cas de crise majeure.

La troisième implication découle directement de la taxonomie proposée : la stratégie relationnelle des entreprises doit être adaptée au niveau d'intensité de la crise géopolitique. En période de tensions commerciales, les entreprises doivent activer leurs réseaux dormants de

veille géopolitique. En période de sanctions économiques, elles doivent renforcer la réciprocité et les normes de coopération avec leurs partenaires clés. En période de conflit armé, elles doivent être prêtes à reconfigurer profondément leurs réseaux relationnels pour construire une chaîne d'approvisionnement transformée et plus résiliente.

La quatrième implication concerne la gouvernance inter-organisationnelle. Notre proposition P6 montre que la qualité de la gouvernance amplifie l'effet du capital relationnel sur la résilience des chaînes d'approvisionnement. Les entreprises ont donc intérêt à mettre en place des mécanismes formels et informels de gouvernance partenariale : contrats relationnels, instances de coordination partagées, mécanismes de résolution des conflits qui créent un environnement propice à l'expression et au renforcement du capital relationnel en période de crise (Dyer & Singh, 1998).

6.2 .Limites de l'étude et pistes de validation empirique

La première limite de cette recherche est inhérente à sa nature conceptuelle : le cadre proposé, la taxonomie du capital relationnel et le modèle de processus en trois phases n'ont pas encore été testés empiriquement. Si cette limite est commune à toute recherche théorique, elle n'en constitue pas moins une invitation pressante à engager des recherches empiriques de validation, notamment par des études de cas comparatives et des enquêtes quantitatives auprès d'entreprises opérant dans des secteurs fortement exposés aux crises géopolitiques.

La deuxième limite concerne la mesure du capital relationnel inter-organisationnel. Bien que plusieurs échelles de mesure aient été développées dans la littérature (Bontis, 1998 ; Lawson et al., 2008), la nature tacite et informelle du capital relationnel rend sa quantification particulièrement délicate, notamment dans le contexte des crises géopolitiques où les relations inter-organisationnelles sont soumises à des tensions extrêmes. Des travaux méthodologiques spécifiques seront nécessaires pour opérationnaliser les trois types de capital relationnel identifiés dans notre taxonomie.

La troisième limite tient à la diversité des contextes géopolitiques. Notre cadre a été construit sur la base d'une revue de la littérature principalement ancrée dans les contextes occidentaux et asiatiques .Sa transférabilité aux contextes africains et arabes demeure une question ouverte, dans la mesure où ces environnements se caractérisent par des spécificités culturelles, institutionnelles et économiques susceptibles d'influencer la nature et les effets du capital relationnel sur la résilience des chaînes d'approvisionnement.

La quatrième limite concerne la vision essentiellement dyadique des relations inter-organisationnelles adoptée dans ce cadre. Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont en réalité des réseaux complexes multi-acteurs, où les relations ne sont pas seulement bilatérales mais s'inscrivent dans des configurations réticulaires complexes. Des recherches futures devront intégrer cette dimension réticulaire pour enrichir le cadre proposé.

Conclusion

Cet article a proposé un cadre conceptuel intégrateur analysant le rôle du capital relationnel dans la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux crises géopolitiques. En mobilisant la Resource-Based View, la théorie des capacités dynamiques et la théorie du capital social, il met en évidence la nature structurante des relations inter-organisationnelles dans la gestion des perturbations globales.

L'apport principal de ce travail réside dans la construction d'un cadre articulant capital relationnel et résilience des chaînes d'approvisionnement, complété par une taxonomie distinguant trois formes de capital relationnel (latent, actif et transformateur), ainsi qu'un modèle processuel en trois phases (activation, mobilisation, transformation). Ces résultats sont enrichis par la formulation de six propositions théoriques ouvrant la voie à des investigations empiriques futures.

Sur le plan théorique, cet article repositionne la résilience des chaînes d'approvisionnement comme une propriété relationnelle plutôt qu'un simple résultat opérationnel. Sur le plan empirique, il souligne la nécessité de développer des instruments de mesure adaptés et de tester ce cadre dans des contextes diversifiés, notamment dans les économies émergentes fortement exposées aux crises géopolitiques.

En définitive, ce travail ouvre un agenda de recherche structuré autour de la validation empirique du modèle, de la mesure du capital relationnel et de son application dans des contextes géographiques sous-explorés. Il suggère que, dans un environnement géopolitiquement instable, la performance des chaînes d'approvisionnement dépend autant de leur qualité relationnelle que de leurs capacités logistiques.

Références

- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33–34, 111–122.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blackwill, R. D., & Harris, J. M. (2016). *War by other means: Geoeconomics and statecraft*. Harvard University Press.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sanchez, P. (2000). Accounting for intangibles: A literature review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102–130.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks* (3rd ed.). Pearson Education.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.
- Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2018). Ripple effect in the supply chain: An analysis and recent literature. *International Journal of Production Research*, 56(1–2), 414–430.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

- Evenett, S. J. (2019). Protectionism, state discrimination, and international business since the onset of the Global Financial Crisis. *Journal of International Business Policy*, 2(1), 9–36.
- Farrell, H., & Newman, A. L. (2019). Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security*, 44(1), 42–79.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301.
- Harland, C. M. (1996). Supply chain management: Relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, 7(S1), S63–S80.
- Hohenstein, N. O., Feisel, E., Hartmann, E., & Giunipero, L. (2015). Research on supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 90–117.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending supply chain resilience towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600–616.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–19.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), 446–460.
- Lévy, M., & Jouyet, J.-P. (2006). *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain. Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Miroudot, S. (2020). Resilience versus robustness in global value chains: Some policy implications. In R. E. Baldwin & S. J. Evenett (Eds.), *COVID-19 and trade policy: Why turning inward won't work* (pp. 117–130). CEPR Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2008). Relational capital: Strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 483–497.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? *Organization Science*, 9(2), 141–152.