

PERCEPTION DE LA TRANSPARENCE DANS LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES AU SEIN DU CANAL DE DISTRIBUTION

Résumé de la communication en français de 100 mots au maximum :

La transparence est un aspect crucial des relations inter-organisationnelles, mais sa perception peut varier considérablement d'une organisation à l'autre. Comprendre comment les partenaires perçoivent la transparence dans leurs interactions est essentiel pour promouvoir des relations fructueuses et durables. Cette communication présente les résultats d'une étude qualitative qui examine les facteurs qui influent la perception de la transparence dans les relations inter-organisationnelles au sein du canal de distribution (fournisseurs et distributeurs), ses impacts sur la collaboration et les enjeux associés.

Mots-clés : 5 mots-clés maximum

Transparence, Relation, Organisation, Collaboration, Confiance

PERCEPTION OF TRANSPARENCY IN INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS

Abstract:

Transparency is a crucial aspect of inter-organizational relationships, but its perception can vary significantly from one organization to another. Understanding how partners perceive transparency in their interactions is essential to promoting successful and lasting relationships. This paper presents the results of a qualitative study that examines the factors that influence the perception of transparency in inter-organizational relationships within the distribution channel (suppliers and distributors), its impacts on collaboration and associated issues.

Keywords: 5

Transparency, Relationship, Organization, Collaboration, Trust

Résumé managérial

L'article aborde l'importance de la transparence dans les relations entre les organisations au sein du canal de distribution (fournisseurs et distributeurs), en mettant en lumière son rôle dans la construction de la confiance et de la légitimité, particulièrement à une époque où la méfiance envers les institutions est croissante. Il souligne que bien que de nombreux travaux aient exploré le concept de transparence, ils ne sont pas suffisants pour appréhender toute sa complexité dans les relations inter-organisationnelles. La question de recherche est : comment les acteurs du canal de distribution (distributeurs-fournisseurs) perçoivent-ils la transparence dans les relations inter-organisationnelles ?

La première partie de l'article présente sur un état des lieux académique de la transparence, explorant ses différentes dimensions et son évolution au fil du temps. Il examine également les concepts proches tels que le secret, l'opacité, le partage d'informations et la démocratie, soulignant que la transparence peut être appréhendée différemment selon les cultures et les contextes sociaux ou politiques.

La seconde partie de l'article présente une réflexion à partir de cet état de la littérature qui nous interroge sur la manière dont les différents acteurs dans le canal de distribution (fournisseurs et distributeurs) perçoivent la transparence dans leurs interactions au sein des organisations : en effet, l'article souligne ainsi le défi constant de trouver un équilibre entre transparence et confidentialité dans les relations inter-organisationnelles, tout en mettant en garde contre les manipulations politiques de la transparence qui pourraient compromettre sa légitimité.

Une étude qualitative est réalisée pour appuyer cette réflexion (étude terrain – entretiens semi-directifs auprès d'intervenants dans une centrale de distribution alimentaire et auprès d'un industriel agroalimentaire – univers MDD).

En conclusion, l'article souligne l'importance d'une approche équilibrée de la transparence, reconnaissant à la fois ses avantages pour la confiance et la gouvernance démocratique, ainsi que ses risques potentiels. L'étude qualitative à venir nous permet de souligner la contribution, les limites et perspectives offertes par cette recherche.

PERCEPTION DE LA TRANSPARENCE DANS LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES AU SEIN DU CANAL DE DISTRIBUTION

Introduction

La compréhension des relations entre les organisations au sein du canal de distribution est cruciale dans un environnement où la confiance du public et la légitimité des institutions sont remises en question (Billard, 2018, Foegle, 2019).

Certains travaux (Aissaoui et al., 2017, Bahha & Chanut, 2014, Brousseau, 2000, Hazeb, 2022, Messeghem, 2004) sur les rapports entre les organisations ont utilisé le concept de confiance mais ils sont insuffisants pour comprendre la complexité des relations dans les rapports au sein du canal de distribution, entre fournisseurs et distributeurs. La nécessité de rendre compte de ses actions, de partager des informations pertinentes et de prendre des décisions de manière ouverte et éthique est largement reconnue comme un élément clé de la gouvernance efficace (Bredin, 2001, Billard, 2018, Boullier & Greffion, 2022). Dans un environnement où les scandales et les crises peuvent rapidement ébranler la confiance du public, la transparence est perçue comme un rempart contre l'opacité et la manipulation (Billard, 2018, Foegle, 2019, Romero Reche, 2020, Boistel, Laroutis & Tournesac, 2020, Zhang, Hong & Cao, 2023).

L'objectif de cette communication est donc de comprendre comment les différents partenaires au sein du canal de distribution (fournisseurs et distributeurs) perçoivent la transparence dans leurs interactions. La recherche s'attache en premier lieu à établir un état des lieux académique sur le concept de la transparence et les dimensions qui y sont rattachées, ainsi qu'à son évolution dans le temps. Cette analyse nous amènera dans une seconde partie sur une réflexion autour de la perception de la transparence par les différents partenaires (fournisseurs et distributeurs) appuyée sur une étude qualitative.

1. État des lieux de la transparence dans les relations inter-organisationnelles

La notion de transparence est liée à de nombreuses disciplines, telles que la sociologie (Bordarie, Damiens & Levy, 2020, Boullier & Greffion, 2022, Romero Reche, 2020), la philosophie (Billard, 2018), les sciences politiques (Gregoire, 2021, Colson, 2004, Huyghe, 2018), le droit (Bredin, 2001, Gillet, 2014, Foegle, 2019, Carcassonne, 2001), les sciences de gestion et de management (Dagenais, 2004, Eggert & Helm, 2000, DeCampo, Fawcett & Melnyk, 2022, Grandelaude & Thierry, 2020, Boistel, Laroutis & Tournesac, 2020, Zhang & Cao, 2023, Tong & Crosno, 2016) . Pour mieux comprendre le concept de transparence, la revue de la littérature s'est d'abord appuyée sur les concepts proches ou associés. Puis nous verrons que, dans un environnement technologique mouvant, le concept évolue.

1.1. Concepts proches ou associés : démocratie, secret, opacité, partage d'informations

Les articles parus dans des publications spécialisées en droit (Bredin, 2011, Carcassonne, 2001) et philosophie (Foegle, 2019) mettent en lumière la manière dont la démocratie fournit un cadre historique pour comprendre le concept de transparence, en tenant compte de son évolution au fil du temps et de ses implications pour les valeurs démocratiques et les droits individuels. En effet Bredin (2001) souligne les multiples

interprétations et évolutions de la démocratie au fil du temps, mettant en lumière les différentes conceptions de la souveraineté populaire et de l'organisation politique. Cette évolution historique de la démocratie a également influencé la manière dont la transparence est perçue et pratiquée. À mesure que la démocratie s'est développée, la demande de transparence a augmenté en réponse aux attentes croissantes des citoyens pour une gouvernance ouverte et responsable. Cependant, Bredin (2001) met en garde contre les risques d'une transparence excessive qui pourrait menacer les libertés individuelles, soulignant ainsi l'importance d'un équilibre entre transparence et respect des droits individuels dans le cadre démocratique. Considérant cette menace, Carcassonne (2001), à travers l'exploration de la manière dont la démocratie a évolué pour inclure la transparence comme un idéal démocratique fondamental, met en garde contre les dangers d'une obsession excessive pour la transparence, soulignant que son excès peut nuire aux valeurs démocratiques et aux libertés individuelles. Cette réflexion historique met en évidence comment la démocratie a été façonnée par les exigences changeantes en matière de transparence et les défis posés par son interprétation et sa mise en pratique dans différents contextes historiques. Foegle (2019) examine les dilemmes entourant le secret et la transparence dans des contextes historiques spécifiques, tels que la protection de la vie privée, la sécurité nationale et les intérêts économiques. Ces dilemmes sont souvent apparus dans des périodes de crise ou de conflit où la démocratie était mise à l'épreuve. En examinant ces situations historiques, Foegle (2019) souligne l'importance de trouver le bon équilibre entre transparence et confidentialité pour préserver les valeurs démocratiques dans des circonstances difficiles. Carcassonne (2001) met pour sa part en garde contre une "transparence névrotique", soulignant les dangers d'une transparence excessive qui pourrait nuire aux valeurs démocratiques et aux libertés individuelles. Enfin, Romero Reche (2020) souligne comment la rhétorique de la transparence peut être exploitée à des fins antidémocratiques, mettant en évidence les paradoxes de la transparence absolue.

Pour comprendre pleinement la signification de la transparence dans les relations inter-organisationnelles, il est ainsi essentiel d'explorer les concepts connexes que sont l'opacité (Gillet, 2014, Bordarie, Damiens & Levy, 2020, Dagenais, 2004, Foegle, 2019, Romero Reche, 2020), le secret (Bredin, 2001, Gillet, 2014, Colson, 2004, Dagenais, 2004, Foegle, 2019, Huyghe, 2018, Carcassonne, 2001, Romero Reche, 2020) ou encore le partage d'informations. Le secret, souvent associé à la protection des informations sensibles et à la préservation de la vie privée, peut également être utilisé pour dissimuler des actes répréhensibles ou des abus de pouvoir (Bredin, 2001, Gillet, 2014, Colson, 2004, Dagenais, 2004, Foegle, 2019, Huygue, 2018, Carcassonne, 2001, Romero Reche, 2020). Gillet (2014) met en évidence le caractère ambivalent du secret, soulignant son rôle crucial dans la protection des informations sensibles, tout en pointant ses possibles dérives lorsqu'il est mal utilisé. Dagenais (2004) complète cette perspective en soulignant que l'opacité peut être nécessaire pour préserver l'intimité et les idées individuelles, mais aussi dans des domaines tels que la communication politique et militaire. Ces auteurs mettent en garde contre une vision simpliste de la transparence, soulignant les limites d'une quête excessive de vérité apparente. Colson (2004) introduit la notion de « tension » entre transparence et secret dans le contexte de la négociation et des entreprises. Il reconnaît l'importance du secret pour garantir des discussions franches et créatives, tout en soulignant les avantages de la transparence dans la gouvernance d'entreprise et la gestion de l'opinion publique. Cette tension entre les deux principes est cruciale, et selon Colson (2004), déterminer légitimement ce qui doit rester secret ou être rendu public demeure un défi. Foegle (2019) explore les dilemmes entourant le secret et la transparence, mettant en garde contre les risques de

manipulation de l'information dans une société de réseaux où la transparence peut être exploitée à des fins malveillantes. Huyghe (2018) souligne l'importance du secret pour la survie des organisations et des individus, notamment dans le contexte de la sécurité et de la vie privée. Toutefois, il reconnaît également les défis posés par la prolifération des théories du complot et la méfiance généralisée envers les autorités, d'autant plus qu'elle (la transparence) peut être perçue différemment selon les cultures, les valeurs et les contextes politiques. Dans certains cas, une transparence excessive peut compromettre la sécurité nationale ou la confidentialité des affaires (Foegle, 2019, Huyghe, 2018, Carcassonne, 2001). De plus, la démocratie elle-même peut être menacée si la transparence est utilisée de manière abusive pour réprimer les dissidents ou restreindre la liberté d'expression (Foegle, 2019, Gregoire, 2021, Huyghe, 2018, Carcassonne, 2001).

1.2. Définition, notion temporelle et évolution dans le temps

À la lumière des discussions des différents auteurs pré-cités, le concept de transparence peut être défini comme la qualité ou l'état d'être ouvert, clair et compréhensible dans les interactions inter-organisationnelles. Ils distinguent également la transparence de l'incertitude et de l'information, soulignant que la transparence dépend de la perception subjective de chaque partie. Eggert & Helm (2000) définissent ainsi le concept de transparence "comme le degré auquel chaque partie se sent subjectivement informée des caractéristiques pertinentes de l'apport et de la production de la contrepartie dans la relation." Cela implique la volonté de partager des informations de manière franche et accessible, favorisant ainsi la confiance, la responsabilité et la démocratie au sein des organisations. Ainsi, la transparence, selon cette compréhension, ne signifie pas une divulgation totale et inconditionnelle de toutes les informations, mais plutôt un équilibre délicat entre l'ouverture et la protection des intérêts légitimes des organisations et des individus. Elle nécessite une réflexion critique sur les implications de la divulgation d'informations, ainsi qu'une prise de décision éclairée sur ce qui doit être rendu public et ce qui peut légitimement rester confidentiel pour préserver la confiance, la sécurité et les valeurs démocratiques.

L'avènement des technologies de l'information et des médias sociaux a radicalement contribué à transformer la façon dont les informations sont produites, diffusées et consommées. Les citoyens ont désormais un accès sans précédent à une multitude de sources d'information, ce qui a renforcé leur capacité à demander des comptes aux institutions et aux organisations. Cette transparence accrue a contribué à l'émergence de mouvements sociaux et de campagnes de sensibilisation visant à promouvoir la responsabilité et la justice sociale (Bredin, 2001, Bordarie, Damiens & Levy, 2020, Billard, 2018, Boullier & Greffion, 2022, Foegle, 2019, Grégoire, 2021, Huyghe, 2018).

Cependant, cette quête de transparence n'est pas sans risque. L'ère numérique a également engendré de nouveaux défis en matière de protection de la vie privée et de sécurité des données. Les informations personnelles peuvent être facilement exploitées à des fins malveillantes, et la frontière entre la vie privée et la sphère publique devient de plus en plus floue (Billard, 2018, Foegle, 2019). De plus, la prolifération des fausses informations et des théories du complot remet en question la fiabilité et l'intégrité de l'information disponible en ligne, sapant ainsi la confiance du public dans les institutions traditionnelles. Cette appréhension de la transparence a donc évolué dans le temps en corrélation avec les outils de communication et leurs canaux de diffusion (Bredin, 2001, Bordarie, Damiens & Levy, 2020).

2. La transparence, un défi pour les relations inter-organisationnelles au sein du canal de distribution.

Ce questionnement – semble-t-il subjectif car propre à tout-un-chacun - nous conduit à nous interroger si un individu, dans sa propre organisation au sein du canal de distribution, interprète la transparence de manière uniforme ou plutôt de façon relativement personnelle, en fonction de sa personnalité, son statut, son rôle, son pouvoir, sa responsabilité, son service, son ambition dans l'organisation.

2.1. Étude qualitative – Méthodologie

Une étude qualitative (entretiens semi-directifs) **dyadique** est réalisée avec différents interlocuteurs (différents métiers d'une centrale de distribution vs différents métiers d'un fournisseur grande distribution – univers MDD), afin de tester cette réflexion : la perception de la transparence est-elle la même ou diffère-t-elle suivant les rôles et missions de chacun ? Les personnes interviewées sont des directeurs ou a minima des responsables de service. Nous nous sommes efforcés d'interroger des personnes avec des **fonctions miroirs** chez leur client ou fournisseur. Les entretiens durent en moyenne 30 à 45 minutes et sont réalisés en physique ou en visioconférence. L'entretien est structuré de façon à créer un climat de confiance (présentation, parcours), qui permet d'échanger en toute sincérité sur les sujets de la relation, et comprendre la perception de la transparence. La grille d'entretien s'attache à répertorier et comprendre les représentations sur les relations Distributeurs – Fournisseurs MDD (circonstances, spécificités, représentation), les attendus sur les relations (attentes en termes de contenu, de process, définition de la transparence, réaction en cas de difficultés), ainsi que les projections sur les relations (ce qui pourrait influencer, améliorer, et quid de la blockchain). Les données sont entièrement retranscrites manuellement pour être ensuite analysées et interprétées.

Le guide d'entretien est en annexe 1. La composition de l'échantillon métiers interviewés distributeurs et fournisseurs est en annexe 2. La grille des verbatims est en annexe 3, celle de l'analyse manuelle synthétisée en annexe 4.

2.2. Résultats – analyses de l'étude

La présentation des résultats s'interprète après avoir analysé les différentes composantes de la relation distributeurs – fournisseurs MDD :

- Représentations sur les relations Distributeurs – Fournisseurs MDD : Les circonstances de contact sont variées (physique, visio), respectueuses (le fournisseur est reconnu comme un expert catégoriel), la relation est considérée plutôt difficile car peut être conflictuelle, exceptées pour les fonctions marketing et qualité.
- Attendus sur les relations Distributeurs – Fournisseurs MDD : une forte transparence est attendue, ainsi que de la communication. **La transparence est définie comme étant avoir l'information suffisante pour être éclairé. Le contenu attendu est différent selon le service concerné : la communication pour la qualité (infos produits, CDC¹), n'est pas la communication en supply chain (prévision, organisation), en marketing (innovations, marché produits – marché consommateurs) ou en commerce (marché MPA², MPI³, tarifs, composition coûts et marges).** En cas de conflit, le distributeur est plus structuré dans son approche que le fournisseur, dont les services cherchent un recours auprès du service commerce qui les protège.

¹ CDC : Cahier Des Charges

² MPA : Matières Premières Agricoles

³ MPI : Matières Premières Industrielles

- Projections sur les relations Distributeurs – Fournisseurs MDD : un distributeur pourrait être influencé positivement avec un interlocuteur accessible, honnête, transparent, impliqué, alors qu'un fournisseur serait plus sensible à une stabilité dans le temps de son alter ego, et qui communique des informations assurant la pérennité de son organisation.

3. Discussion – contributions

La recherche d'un équilibre entre transparence et confidentialité est un défi constant dans les relations inter-organisationnelles, et notamment au sein du canal de distribution, c'est-à-dire entre fournisseurs et distributeurs. D'une part, la transparence est essentielle pour établir la confiance et favoriser la coopération entre les parties prenantes. D'autre part, certaines informations doivent être protégées pour des raisons de sécurité, de confidentialité ou de compétitivité. Trouver le juste milieu entre ces impératifs concurrents est un dilemme complexe qui exige une évaluation minutieuse des risques et des avantages à chaque étape du processus décisionnel (Foegle, 2019, Romero Reche, 2020, Boistel, Laroutis & Tournesac, 2020, Zhang & Hong, 2023).

Les résultats et l'analyse de l'étude terrain (attendus de la relation, définition de la transparence, projections sur les améliorations possibles) permettent de compléter la littérature en confirmant d'une part que la transparence dépend de la perception subjective de chaque partie (Eggert & Helm, 2000), **mais aussi de supposer que cette perception subjective de la transparence entre service miroirs semble néanmoins parfois plus proche qu'entre services de la même organisation.**

De plus, la transparence peut parfois être utilisée à des fins politiques ou idéologiques, sapant ainsi sa légitimité et sa crédibilité. Les gouvernements et les organisations peuvent manipuler sélectivement l'information pour façonner l'opinion publique ou justifier des politiques controversées. Dans de tels cas, la transparence devient un outil de propagande plutôt qu'un principe démocratique, mettant en péril la confiance du public et la légitimité des institutions (Foegle, 2019, Romero reche, 2020). Cette manipulation pourrait donc être utilisée dans les relations inter-organisationnelles entre fournisseurs et distributeurs.

Autrement dit, d'un point de vue managérial, il semble nécessaire de trouver un équilibre dans les relations fournisseurs - distributeurs entre la divulgation, le partage d'informations, le sentiment de donner suffisamment d'informations et celui d'être suffisamment informé, le tout combiné à la nécessaire retenue dont il faut faire preuve pour préserver sa propre organisation, tout en gardant à l'esprit que la perception de la transparence reste subjective, d'autant plus en fonction des services concernés.

4. Limites et perspectives de recherche

Notre analyse qualitative confirme ainsi que la perception de la transparence est subjective, mais suppose également une certaine similitude (et donc une différence) de perception entre services miroirs, ce qui soulève une ambiguïté sur le message transmis. Se pose ainsi la question de l'ambivalence de la transparence qui mériterait d'être davantage approfondie. Une approche quantitative à plus grande échelle permettrait sans doute de mieux comprendre cette ambivalence.

Bibliographie

Aghhavani Shajari, B. (2021). *Les conditions favorables à la transparence informationnelle dans les relations client-fournisseur : Vers une approche configurationnelle* [These de doctorat, Aix-Marseille]. <https://www.theses.fr/2021AIXM0247>

Aissaoui, S., Bueno Merino, P., & Grandval, S. (2017). Les antécédents de la confiance dans la coopération amapienne. *Revue internationale P.M.E.*, 30(1), 121-154. <https://doi.org/10.7202/1039788ar>

Bahha, N. (2016). *La satisfaction de la relation fournisseur de marque de distributeur (MDD) - distributeur : Explication par le prisme de la proximité* [These de doctorat, Aix-Marseille]. <https://www.theses.fr/2016AIXM2011>

Ben Soussan, P., & Gori, R. (2013). Peut-on vraiment se passer du secret ? In *Peut-on vraiment se passer du secret ?* (p. 7-15). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.gori.2013.01.0007>

Béranger, J. (2012). La communication éthique d'une société consumériste d'information. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 30/1, Article Vol. 30/1. <https://doi.org/10.4000/communication.2925>

Billard, J. (2018). Une transparence en trompe-l'œil. *Médium*, 55(2), 131-143. <https://doi.org/10.3917/mediu.055.0131>

Boistel, P., Laroutis, D., & Tournesac, Y. (2020). Comment la perception de la transparence se construit dans l'esprit des consommateurs : Une étude exploratoire: How the perception of transparency is built in the mind of consumers: an exploratory study. *Gestion 2000*, 37(1/2), 179-202. <https://doi.org/10.3917/g2000.371.0179>

Bordarie, J., Damiens, A., & Levy, N. (2020). La Transparence : Objet social, discursif et médiatique. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.14933>

Boucobza, I., & Girard, C. (2020). Secret et transparence : Une réflexion à partir de l'analyse des formes de normativité à l'époque contemporaine. *Rue Descartes*, 98(2), 118-144. <https://doi.org/10.3917/rdes.098.0118>

Bouillot, P.-E. (2020). Loyauté et transparence dans les relations entre producteurs agricoles et consommateurs—Réflexions juridiques sur les circuits courts. *Revue européenne de droit de la consommation / European Consumer Law Journal*, 2. <https://hal.science/hal-02866496>

Boullier, H., & Greffion, J. (2022). « S'il n'y a pas une transparence totale, il n'y aura pas une confiance totale » – Retour sur les dispositifs de divulgation des liens d'intérêts en santé. *Les Tribunes de la santé*, 74(4), 95-102. <https://doi.org/10.3917/sevel.074.0095>

Bourguignon, R. (2012). La transparence dans la négociation des restructurations Une analyse stratégique. *Revue française de gestion*, 220(1), 75-86.

Bredin, J.-D. (2001). Secret, transparence et démocratie. *Pouvoirs*, 97(2), 5-15. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0005>

Breton, E. (s. d.). *LibGuides : Prendre en main Zotero : logiciel de gestion bibliographique: Découvrir Zotero*. Consulté 29 janvier 2024, à l'adresse <https://u-paris.libguides.com/zotero/decouvrir>

Brousseau, É. (2000). Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat. *Confiance et Rationalité, COLLOQUES-INRA*, 65-80.

Bushman, R. M., Piotroski, J. D., & Smith, A. J. (2004). What Determines Corporate Transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2004.00136.x>

Buydens, M. (2004). La transparence : Obsession et métamorphose. *Intermédialités : histoire et théorie des arts, des lettres et des techniques / Intermediality: History and Theory of the Arts, Literature and Technologies*, 3, 51-77. <https://doi.org/10.7202/1005468ar>

Carcassonne, G. (2001). Le trouble de la transparence. *Pouvoirs*, 97(2), 17-23. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0017>

Chapas, B. (2008). De la crise à l'ambivalence des solutions en matière de rémunération des dirigeants : L'exemple de la transparence. *Post-Print*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journl/hal-02311828.html>

Chraïbi, H., & Dikaoui, O. (2022). Évaluation de l'impact de la transparence sur le capital de confiance des banques au Maroc : Une étude de contextualisation. *Revue Management & Innovation*, 6(2), 29-45. <https://doi.org/10.3917/rmi.206.0029>

Colson, A. (2004). Gérer la tension entre secret et transparence. Les cas analogues de la négociation et de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 30(153), 87-99. <https://doi.org/10.3166/rfg.153.87-99>

Conférence internationale sur la communication transparente. (s. d.). Consulté 15 février 2024, à l'adresse <https://calenda.org/266316>

Dagenais, B. (2004). Thierry LIBAERT (2003), La transparence en trompe-l'œil. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 23/1, Article Vol. 23/1. <https://doi.org/10.4000/communication.3959>

Dagenais, B. (2010). Nicole D'ALMEIDA (2007), La société du jugement. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 28/1, Article Vol. 28/1. <https://doi.org/10.4000/communication.2154>

Daridan, M.-L., & Luneau, A. (2015). Du mythe du secret aux défis de la transparence. *Géoéconomie*, 75(3), 51-61. <https://doi.org/10.3917/geoec.075.0051>

DeCampos, H. A., Fawcett, S. E., & Melnyk, S. A. (2022). Collaboration expectation gaps, transparency and integrated NPD performance : A multi-case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(4), 100789. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100789>

Dehay, E., & Levy, N. (2020). Les produits financiers peuvent-ils être transparents ? Discours de banques et de consommateurs. *SociologieS*. <https://univ-artois.hal.science/hal-03224507>

d'État, L. C. (2011, juillet 6). *Transparence, valeurs de l'action publique et intérêt général*. <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/discours-et-interventions/transparence-valeurs-de-l-action-publique-et-interet-general>

Droin, N., & Forey, E. (2013). *La transparence en politique*. Institut universitaire Varenne diff. LGDJ-Lextenso éd.

Dufour, S. (2013). Secret, silence, sacré. La trinité communicationnelle de l'Église catholique. *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, 6(é(12)), 139.

Duhamel, J.-C., FASTERLING, B., & Refait-Alexandre, C. (2009). La transparence : Outil de conciliation de la finance et du management: Corporate transparency: means of conciliation

or source of tension? *Revue Française de Gestion*, 198/199, 59-75.
<https://doi.org/10.3166/RFG.198-199.59-75>

Eggert, A., & Helm, S. (2000, janvier 1). *Relationship Transparency in Business Markets : A Conceptualisation and Empirical Investigation*. 16th IMP-conference, Bath, UK.
https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=51

Flis-Trèves, M. (2012). Peut-on tout dire ? Transparence ou secret... In *Tout dire ? Transparence ou secret* (p. 1-6). Presses Universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.fryd.2012.01.0002>

Foegle, J.-P. (2019). Démocratie, transparence et secret. *Esprit*, 453, 103-112.

Fouché, A., Fulconis, F., Godé, C., & Paché, G. (2023, octobre). Entre transparence et opacité informationnelle : Vers un modèle des "vagues" appliqué au canal de distribution. *26ème Colloque International Etienne Thil*. <https://hal.science/hal-04385421>

Gaur, D. S. S., & Pathak, S. (2006). *Paper info : Relationship Transparency in Industrial Marketing—IMP Group*. 22nd IMP conference, Milan, Italy.
https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=5691

Geadah, R.-R. (2014). Fantômes et trésor derrière la baie vitrée. Regards sur le secret et la transparence. *Les Cahiers de la Justice*, 3(3), 349-371.
<https://doi.org/10.3917/cdlj.1403.0349>

Gillet, J.-L. (2014). Secret, opacité et transparence. *Les Cahiers de la Justice*, 3(3), 341-346. <https://doi.org/10.3917/cdlj.1403.0341>

Gouvernance et Transparence dans les pays émergents / Cairn.info. (s. d.). Consulté 26 décembre 2023, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-2-page-171.htm>

Grandclaude, D., & Thierry, N. (2020). Apports d'une Recherche Intervention (RI) pour l'analyse d'une démarche de Stratégie Ouverte (SO) par le prisme de l'Innovation Managériale (IM) : Didier Grandclaude et Nobre Thierry. *Finance Contrôle Stratégie*, 23(2), 1-36.
<https://doi.org/10.4000/fcs.5216>

Grégoire, O. (2021). Plus de transparence pour plus de confiance. *SAY*, 5(3), 100-100.
<https://doi.org/10.3917/say.005.0100>

Hammam, O. (s. d.). *Transparence et opacité*. Mediapart. Consulté 30 octobre 2023, à l'adresse <https://blogs.mediapart.fr/edition/ce-monde-cest-le-mien-et-le-votre-aussi-je-suppose/article/110319/transparence-et-opacite>

Hazeb, R. (2022). L'évolution et les nouvelles orientations de la relation fournisseur-distributeur : Une revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(8), Article 8. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/786>

https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG30_153_07_Colson.pdf. (s. d.). Consulté 26 novembre 2023, à l'adresse https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG30_153_07_Colson.pdf

Huyghe, F.-B. (2018). Société de transparence, société du secret. *Constructif*, 51(3), 53-57. <https://doi.org/10.3917/const.051.0053>

Informations sur le papier : TRANSPARENCE DES RELATIONS DANS LES MARCHÉS D'AFFAIRES : UNE CONCEPTUALISATION ET UNE ENQUÊTE EMPIRIQUE - IMP Group. (s. d.). Consulté 12 décembre 2023, à l'adresse https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=51

Iweins, P.-A. (2003). Transparence et Secret Notes, Information et Documents. *Revue Generale de Droit*, 33(3), 481-488.

Jung, S., Cho, H. J., & Jin, B. E. (2020). Is Transparent Cost Always Good? Different Effects of Cost Transparency on Consumer Perceptions by Retail Price and Product Type: An Abstract. In F. Pantoja, S. Wu, & N. Krey (Éds.), *Enlightened Marketing in Challenging Times* (p. 369-370). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42545-6_117

Junod, P. (2011). Nouvelles variations sur la transparence. *Appareil*, 7. <https://journals.openedition.org/appareil/1197?lang=en>

Kessler, D. (2001). L'entreprise entre transparence et secret. *Pouvoirs*, 97(2), 33-46. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0033>

Kumar, N., & Yakhlef, A. (2016). Managing business-to-business relationships under conditions of employee attrition : A transparency approach. *Industrial Marketing Management*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.002>

Landais, C., & Cambon, C. (2019). Les armées face à la transparence et au secret. *Revue Défense Nationale*, 825(10), 31-38. <https://doi.org/10.3917/rdna.825.0031>

Le Coz, P. (2013). Que recouvre le « secret » ? Esquisse de définition. In *Peut-on vraiment se passer du secret ?* (p. 17-29). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.gori.2013.01.0017>

Le Disez, J. (2021). Le secret au risque de la transparence. *La chaîne d'union*, 96(2), 55-61. <https://doi.org/10.3917/cdu.096.0055>

Lemarchand, F. (2014). Vers une dictature de la transparence : Secret et démocratie. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.1382>

Mabillard, V., & Caron, D. J. (2022). Plus de transparence, plus de confiance? Regard critique sur un principe clé de bonne gouvernance et ses attentes. *Canadian Public Administration*, 65(3), 482-496. <https://doi.org/10.1111/capa.12487>

Messeghem, K. (2004, octobre 27). *Les voies de la coopération entre PME et grande distribution*. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier. <http://www.airepme.org/images/File/2004/056.pdf>

Morgan, T., Jr, R., & Ellinger, A. (2018). Supplier transparency : Scale development and validation. *The International Journal of Logistics Management*, 29. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2017-0018>

Ngongang, D. (2015). Asymetrie d'information et rationnement du crédit bancaire dans les PME camerounaises. *Academic Finance*, 6(1). <https://www.scientific-society.com/journal/index.php/AF/article/view/41>

Nicolle, F. (2022). Internet favorise-t-il la transparence de la stratégie politique des organisations? : Does the Internet promote transparency of the corporate political activity?. *¿Favorece Internet la transparencia en la estrategia política de las organizaciones?.*, 314, 11-20.

Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team Virtues and Performance : An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0650-7>

Park, H., & Blenkinsopp, J. (2011). L'influence de la transparence et de la confiance dans la relation entre corruption et satisfaction du citoyen. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77(2), 251-273. <https://doi.org/10.3917/risa.772.0251>

philomag. (2017). *La société de transparence | Philosophie magazine*. <https://www.philomag.com/livres/la-societe-de-transparence>

Portes, A. (2018). *La transparence numérique : Rôle du client et conséquences sur la relation à la marque* [Phdthesis, Université Montpellier]. <https://theses.hal.science/tel-01914944>

Portes, A., Cases, A.-S., & N'Goala, G. (2017). Vers une définition de la transparence perçue de la relation client sur les canaux digitaux. *Management & Avenir*, 94(4), 105-129. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0105>

[Retour sur] colloque—*Transparence et fonction juridictionnelle | IRENEE*. (s. d.). Consulté 10 novembre 2023, à l'adresse <https://irenee.univ-lorraine.fr/fr/retour-sur-colloque-transparence-et-fonction-juridictionnelle>

Robert, C. (2018). La transparence comme nouvel horizon des démocraties européennes. Genèses et usages d'une injonction ambivalente. *Politique européenne*, 61(3), 8-43. <https://doi.org/10.3917/poeu.061.0008>

Romero Reche, A. (2020). Théorie du complot, secret et transparence. *Rue Descartes*, 98(2), 81-102. <https://doi.org/10.3917/rdes.098.0081>

Sansome, K., Wilkie, D., & Conduit, J. (2024). Beyond information availability: Specifying the dimensions of consumer perceived brand transparency. *Journal of Business Research*, 170, 114358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114358>

Saubion, S. (2013). Entre désir de transparence et opacité du mystère. *Études britanniques contemporaines. Revue de la Société d'études anglaises contemporaines*, 44, Article 44. <https://doi.org/10.4000/ebc.474>

Shajari, B. (2023). La transparence informationnelle et son impact sur la performance opérationnelle dyadique : Vers une approche configurationnelle. *Logistique & Management*, 31(2), 93-107. <https://doi.org/10.1080/12507970.2023.2208120>

Tong, P. Y., & Crosno, J. L. (2016). Are information asymmetry and sharing good, bad, or context dependent? A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 56, 167-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.004>

Transparence—Concurrences. (s. d.). Consulté 10 novembre 2023, à l'adresse <https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/transparence>

Trigano, S. (2001). La transparence opaque. La Shoah entre « abus de mémoire » et « idéologie moderne ». *Pouvoirs*, 97(2), 99-108. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0099>

Vaccaro, A., & Madsen, P. (2009). Corporate dynamic transparency : The new ICT-driven ethics? *Ethics and Information Technology*, 11, 113-122. <https://doi.org/10.1007/s10676-009-9190-1>

Vanier, A. (2009). Transparence et secret. In *La pensée interdite: Vol. Ire éd.* (p. 127-138). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.forma.2009.01.0127>

Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. (2023). <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/vers-une-nouvelle-gouvernance-entreprises-entreprise-face-ses-parties>

Vuarin, L. (2020). *Le secret comme processus organisant : Une approche épistémique des organisations secrètes* [These de doctorat, Paris 1]. <https://www.theses.fr/2020PA01E050>

Wang, R., Bush-Evans, R., Arden-Close, E., Bolat, E., McAlaney, J., Hodge, S., Thomas, S., & Phalp, K. (2023). Transparency in persuasive technology, immersive technology, and online marketing : Facilitating users' informed decision making and practical implications. *Computers in Human Behavior*, *139*, 107545. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107545>

Zhang, H., Hong, X., & Cao, X. (2022). To Share or Not to Share? The Role of Retailer's Information Sharing in a Closed-Loop Supply Chain. *Frontiers in Psychology*, *13*, 941952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941952>

Annexe 1

Le guide d'entretien pour le distributeur

01. Thème général en lien avec l'interrogé

Nom et prénom :

Sexe :

Age :

Nationalité :

Profession / Fonction :

Entreprise :

Ancienneté :

Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel – vos principales étapes de carrière ?

Pouvez-vous me décrire votre métier et vos missions principales ?

02. Représentations sur les relations Grande Distribution – fournisseurs MDD.

Quelles sont les circonstances dans lesquelles vous êtes en contact avec les fournisseurs de votre entreprise ?

Ces contacts sont-ils : désirés, subis / facultatifs, obligatoires ?

Quelles sont selon vous les spécificités liées à vos fournisseurs MDD (vs MN) ?

Quelle représentation avez-vous de vos relations Grande Distribution – fournisseurs MDD ? Comment la définiriez-vous ?

03. Attendus sur les relations Grande Distribution – fournisseurs MDD.

Quels attendus dans la relation avez-vous de la part d'un fournisseur MDD ?

Quels attendus votre hiérarchie a de la part d'un fournisseur MDD ?

Quelles sont vos attentes en termes de transparence dans la relation ?

Attendus en termes de contenu ?

Attendus en termes de process ?

Quelle est selon vous la définition de la transparence ?

En cas de difficultés avec un de vos fournisseurs (tarifaires, logistiques, financières, autres), quelle pourrait être votre réaction ?

04. Projection sur les relations Grande Distribution – fournisseurs MDD - émotions

Qu'est-ce qui influe ou pourrait influencer selon vous, en positif ou négatif, les relations entre Grande Distribution – fournisseurs MDD ?

- En négatif : « je mets fin à cette relation ou a minima je ne fais pas d'effort - je ne m'investis pas » :
- En positif : « je m'investis encore plus dans cette relation » :

Pour illustrer et m'aider à bien comprendre, pouvez-vous me raconter :

- Une très mauvaise expérience en termes de relation / transparence avec un de vos fournisseurs ?
- Une très belle expérience en termes de relation / transparence avec un de vos fournisseurs ?

Qu'est-ce qui, selon vous et d'une manière générale, pourrait permettre d'améliorer la relation entre Grande Distribution – fournisseurs MDD ?

Enfin, quid des outils technologiques actuels, comme la blockchain ?

Merci beaucoup pour le temps accordé.

Le guide d'entretien pour le fournisseur

01. Thème général en lien avec l'interrogé

Nom et prénom :

Sexe :

Age :

Nationalité :

Profession / Fonction :

Entreprise :

Ancienneté :

Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel – vos principales étapes de carrière ?

Pouvez-vous me décrire votre métier et vos missions principales ?

02. Représentations sur les relations Grande Distribution – fournisseurs MDD.

Quelles sont les circonstances dans lesquelles vous êtes en contact avec les distributeurs (clients) de votre entreprise ?

Ces contacts sont-ils : désirés, subis / facultatifs, obligatoires ?

Quelles sont selon vous les spécificités liées à vos clients MDD (vs MN) ?

Quelle représentation avez-vous de vos relations Grande Distribution – fournisseurs MDD ? Comment la définiriez-vous ?

03. Attendus sur les relations Grande Distribution – fournisseurs MDD.

Quels attendus dans la relation avez-vous de la part d'un distributeur MDD ?

Quels attendus votre hiérarchie a de la part d'un distributeur MDD ?

Quelles sont vos attentes en termes de transparence dans la relation ?

Attendus en termes de contenu ?

Attendus en termes de process ?

Quelle est selon vous la définition de la transparence ?

En cas de difficultés avec un de vos distributeurs (tarifaires, logistiques, financières, autres), quelle pourrait être votre réaction ?

04. Projection sur les relations Grande Distribution – fournisseurs MDD - émotions

Qu'est-ce qui influe ou pourrait influencer selon vous, en positif ou négatif, les relations entre Grande Distribution – fournisseurs MDD ?

- En négatif : « je mets fin à cette relation ou a minima je ne fais pas d'effort - je ne m'investis pas » :
- En positif : « je m'investis encore plus dans cette relation » :

Pour illustrer et m'aider à bien comprendre, pouvez-vous me raconter :

- Une très mauvaise expérience en termes de relation / transparence avec un de vos distributeurs ?
- Une très belle expérience en termes de relation / transparence avec un de vos distributeurs ?

Qu'est-ce qui, selon vous et d'une manière générale, pourrait permettre d'améliorer la relation entre Grande Distribution – fournisseurs MDD ?

Enfin, quid des outils technologiques actuels, comme la blockchain ?

Merci beaucoup pour le temps accordé.

Annexe 2

Composition de l'échantillon métiers interviewés distributeurs et fournisseurs

N° entretien	SEXE	Age	Service	Intitulé du poste	Nationalité	Ancienneté entreprise (années)	Date entretien	Fournisseur / Distributeur	Enseigne	Parts de marché France (source magazine Linéaire, Avril 2024)	TYPE ENSEIGNE / Entreprise	Forme
8	H	28	Commerce	Acheteur marques distributeurs épicerie sucrée	Française	3	06/06/2024	Distributeur	AMC Casino	5,30%	GMS - GSA	Intégré
3	H	36	Commerce	Compte-clé national	Française	3,5	30/05/2024	Fournisseur	LSDH	NC	Industriel MDD	Indépendant
1	F	26	Marketing	Chef de Produit Marketing MDC	Française	2	24/05/2024	Distributeur	Carrefour	17,80%	GMS - GSA	Intégré
4	F	46	Marketing	Responsable marketing	Française	10	30/05/2024	Fournisseur	LSDH	NC	Industriel MDD	Indépendant
7	F	49	Qualité	Responsable qualité marque distributeur	Française	35	31/05/2024	Distributeur	Carrefour	17,80%	GMS - GSA	Intégré
5	H	53	Qualité	Directeur emballage groupe	Française	5	30/05/2024	Fournisseur	LSDH	NC	Industriel MDD	Indépendant
6	H	37	Supply Chain	RESPONSABLE SERVICE SUPPLIER PERFORMANCE	Française	1	31/05/2024	Distributeur	Carrefour	17,80%	GMS - GSA	Intégré
2	H	48	Supply Chain	Directeur supply chain pôle liquides	Française	12	30/05/2024	Fournisseur	LSDH	NC	Industriel MDD	Indépendant
Synthèse	5 H, 3 F	40, 37	Synthèse	Directeur ou a minima responsable de son service	Française	8,93	Mai - Juin 2024	4 fournisseurs MDD, 4 distributeurs	Carrefour, AMC et LSDH	NC	Industriel MDD et distributeur (intégré)	NC

Synthèse de la grille d'analyse manuelle de l'étude qualitative

