

**TRANSPARENCE INVERSEE ET AMBIVALENCE DANS LES SUPPLY CHAINS MDD CIRCULAIRES:
UNE REFLEXION PROSPECTIVE ENTRE POUVOIR, CONFIANCE ET GOUVERNANCE.**

Nicolas BRUNET DE LA GRANGE

Laboratoire VALLOREM, Université de Tours

EA 6296 – VAL de LOire Recherche en Management

50, avenue Portalis

37026 Tours Cedex 3

Email : nicolas.brunetdelagrang@etu.univ-tours.fr

**TRANSPARENCE INVERSEE ET AMBIVALENCE DANS LES SUPPLY CHAINS MDD CIRCULAIRES:
UNE REFLEXION PROSPECTIVE ENTRE POUVOIR, CONFIANCE ET GOUVERNANCE.**

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

Dans les chaînes d'approvisionnement circulaires pilotées par des marques de distributeurs (MDD), la transparence devient une exigence stratégique et ambivalente. À partir d'une analyse conceptuelle croisant les apports récents sur la transparence, la circularité et le pouvoir inter-organisationnel, cette communication explore les tensions structurelles que soulèvent les flux inversés : asymétrie informationnelle, dépendance technologique, instrumentalisation réputationnelle. Elle propose un cadre conceptuel articulé autour de quatre dimensions de la transparence et d'une gouvernance co-construite. L'objectif est d'identifier les conditions d'une transparence soutenable, propice à la confiance et à la résilience dans les supply chains circulaires MDD.

Mots-clés : 5 mots-clés maximum

Transparence, Ambivalence, Flux inversés, Circularité, Supply chain

**REVERSE TRANSPARENCY AND AMBIVALENCE IN CIRCULAR PRIVATE LABEL SUPPLY
CHAINS: A FORWARD-LOOKING REFLECTION ON POWER, TRUST AND GOVERNANCE.**

Abstract:

In circular supply chains driven by private label brands (PLBs), transparency is becoming a strategic and ambivalent requirement. Based on a conceptual analysis combining recent contributions on transparency, circularity and inter-organisational power, this paper explores the structural tensions raised by reverse flows: information asymmetry, technological dependence and reputational instrumentalisation. It proposes a conceptual framework structured around four dimensions of transparency and co-constructed governance. The objective is to identify the conditions for sustainable transparency that is conducive to trust and resilience in circular private label supply chains.

Keywords: 5

Transparency, Ambivalence, Reverse flows, Circularity, Supply chain

Résumé managérial

Cet article s'inscrit dans une démarche réflexive et prospective visant à analyser les tensions et opportunités potentielles liées à la transparence dans les futures supply chains circulaires en marque distributeur (MDD).

La transition vers des chaînes d'approvisionnement circulaires (SC circulaires) transforme en profondeur les relations entre marques de distributeurs (MDD) et leurs partenaires. Dans ces configurations, la transparence est souvent présentée comme une condition nécessaire à la traçabilité, à la coopération inter-organisationnelle et à la durabilité perçue par les consommateurs (Vaccaro & Madsen, 2009 ; Bordarie et al., 2020).

Mais cette transparence est loin d'être neutre. Elle cristallise des tensions liées au contrôle, à la légitimité, et à la gouvernance de l'information (Gaur, 2021 ; Eggert & Helm, 2000). Trois tensions majeures émergent :

- Une transparence asymétrique, souvent imposée par les distributeurs à leurs fournisseurs MDD,
- Une dépendance croissante aux systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO) qui structurent les échanges,
- Et une instrumentalisation stratégique de la transparence à des fins réputationnelles (Boistel et al., 2020 ; Portes et al., 2017).

Ce travail identifie quatre dimensions constitutives de la transparence dans les SC circulaires : visibilité, accessibilité, compréhensibilité et fiabilité (Schnackenberg & Tomlinson, 2016 ; Aghhavani Shajari, 2021). Il distingue également trois formes de gouvernance :

- Une transparence unilatérale, liée à des logiques de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977),
- Une transparence bilatérale, plus contractualisée mais encore limitée,
- Et une transparence co-gouvernée, seule configuration permettant une gestion concertée des tensions et une orientation durable.

Implication managériale : pour réussir la transition circulaire, les acteurs MDD doivent dépasser une vision instrumentale de la transparence. Cela implique de codéfinir avec leurs partenaires les modalités d'échange d'information, les outils numériques et les responsabilités associées. En d'autres termes, la transparence ne peut plus être pilotée uniquement comme une exigence descendante, mais doit devenir un objet de gouvernance partagée, créatrice de valeur et de résilience pour l'ensemble de la chaîne.

L'objectif est de proposer une lecture anticipative des tensions autour de la transparence dans les futures supply chain MDD, en articulant les enseignements théoriques existants avec les évolutions attendues dans les flux inversés et circulaires.

Cette démarche, fondée sur l'interprétation conceptuelle et la projection analytique, vise à éclairer les défis émergents pour la gouvernance des informations dans un modèle de distribution circulaire.

TRANSPARENCE INVERSEE ET AMBIVALENCE DANS LES SUPPLY CHAINS MDD CIRCULAIRES: UNE REFLEXION PROSPECTIVE ENTRE POUVOIR, CONFIANCE ET GOUVERNANCE.

Introduction

La transition vers une économie circulaire, portée par la raréfaction des ressources, les pressions sociétales et les régulations récentes comme la Responsabilité Élargie du Producteur (REP)¹ ou encore la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC)², transforme en profondeur les chaînes d'approvisionnement. Cette transformation ne se limite pas à une redirection des flux matériels : elle engage une reconfiguration des dispositifs de coordination, dans lesquels la gouvernance de l'information devient centrale (Garcia, 2024 ; Yang & Lu, 2024).

Dans ce contexte, la transparence est fréquemment invoquée comme condition de la traçabilité, de la conformité environnementale et de la coopération entre acteurs. Présentée comme un idéal régulateur, elle cristallise pourtant des tensions : asymétries d'accès à l'information, usages stratégiques, effets de pouvoir (Schnackenberg & Tomlinson, 2016 ; Schäfer, 2022). Ces tensions sont particulièrement aiguës dans les supply chains pilotées par des marques de distributeurs (MDD), où les rapports de force historiques entre enseignes et fournisseurs sont marqués par une forte centralisation du pouvoir informationnel (Binnering, 2005 ; Donada & Nogatchewsky, 2007).

La circularité complexifie ces équilibres : elle introduit des flux inversés, des acteurs intermédiaires (réparateurs, plateformes numériques, partenaires territoriaux), et confère aux données une valeur stratégique croissante. Or, dans les MDD, la transparence tend à être unilatéralement imposée, au service de la performance perçue de la marque, plutôt qu'un levier de coordination symétrique. Cela soulève une question centrale : comment la transparence, dans les futures chaînes circulaires MDD, reconfigure-t-elle les relations inter-organisationnelles, et avec quelles implications sur les dynamiques de pouvoir, de confiance et de gouvernance ?

Cet article propose une analyse conceptuelle de cette problématique, à travers une démarche réflexive mobilisant les apports croisés des recherches en stratégie, gouvernance des chaînes logistiques, et systèmes d'information inter-organisationnels. Il s'appuie sur une revue de littérature récente, enrichie par l'analyse théorique de configurations types dans les secteurs MDD concernés (textile, électronique, agroalimentaire). La contribution de cette communication est double : (1) elle élabore un cadre conceptuel structuré autour de quatre dimensions interdépendantes de la transparence (visibilité, accessibilité, compréhensibilité, fiabilité), et (2) elle identifie les conditions d'une gouvernance soutenable de la transparence dans un futur écosystème marqué par la circularité, les asymétries de pouvoir et les exigences réputationnelles.

1. Cadre conceptuel : Transparence et dynamiques inter-organisationnelles

1.1. Une notion centrale, plurielle et ambivalente

La transparence est devenue un concept central dans les discours de gestion, portée par des impératifs réglementaires (traçabilité, devoir de vigilance), éthiques (RSE, reddition de comptes) et stratégiques (coopération, réputation). Dans les chaînes d'approvisionnement, elle est fréquemment mobilisée pour fluidifier les échanges, renforcer la coordination, ou rassurer les parties prenantes (Vaccaro & Madsen, 2009 ; Garcia, 2024). Pourtant, sous son apparence

¹ Source : <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/cadre-general-filieres-responsabilite-elargie-producteurs>

² Source : <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire>

évidence, la transparence demeure une notion instable et contestée. Certains auteurs la présentent comme un idéal régulateur (Carcassonne, 2001 ; Huyghe, 2018), d'autres soulignent ses effets ambivalents : si elle peut renforcer la coopération, elle peut aussi instaurer des mécanismes de contrôle, d'exposition ou de domination (Donada & Nogatchewsky, 2007 ; Bredin, 2001 ; Schäfer, 2022). Cette ambivalence se manifeste particulièrement dans les relations inter-organisationnelles asymétriques, où la transparence peut être exigée par l'acteur dominant — sans réciprocité — ou instrumentalisée pour masquer des asymétries structurelles. Dès lors, une clarification conceptuelle s'impose, afin de dépasser les représentations normatives et de l'aborder comme un construit relationnel et stratégique.

1.2. Une quadripartition conceptuelle : conditions de structuration

Face à cette complexité, plusieurs travaux ont proposé de décomposer la transparence en dimensions constitutives. Schnackenberg & Tomlinson (2016) proposent une tripartition : divulgation, clarté, exactitude. Aghhavan Shajari (2021) ajoute une quatrième dimension : l'accessibilité effective par les acteurs concernés. Nous retenons ici quatre dimensions interdépendantes :

- **Visibilité** : rendre publiquement observable dans un espace d'interaction (Schnackenberg & Tomlinson, 2016 ; Schäfer, 2022).
- **Accessibilité** : garantir un accès technique, juridique et organisationnel à l'information (Aghhavan Shajari, 2021).
- **Compréhensibilité** : adapter le langage et le format à la capacité de traitement des destinataires (Boistel et al., 2020).
- **Fiabilité** : assurer l'exactitude, l'exhaustivité et la neutralité des données (Eggert & Helm, 2000 ; Bordarie et al., 2020).

Ces dimensions, nécessaires et suffisantes, ne sont ni additives ni indépendantes : une information visible mais inintelligible ou inaccessible ne produit aucun effet de coordination. La transparence devient ainsi un dispositif socio-technique évolutif, dépendant du contexte, des usages et des rapports de force (Colson, 2004).

1.3. Transparence, pouvoir et confiance : une relation contingente

Dans les relations inter-organisationnelles, la transparence est souvent perçue comme un levier de réduction de l'incertitude et de construction de la confiance (Pavlou, 2002 ; Aïssaoui et al., 2017). Elle permettrait de limiter les comportements opportunistes et de faciliter la coopération. Eggert & Helm (2000) associent ainsi transparence et climat relationnel favorable, en réduisant les asymétries informationnelles. Toutefois, cette relation linéaire est aujourd'hui remise en question. D'une part, la transparence peut être vécue comme intrusive ou inégalement répartie (Donada & Nogatchewsky, 2007 ; Bahha, 2016). D'autre part, elle peut accentuer les déséquilibres lorsqu'elle est unilatéralement imposée par l'acteur dominant (Schäfer, 2022). Dans cette perspective, la transparence peut revêtir trois fonctions distinctes (Figure 1) :

Figure 1. Trois fonctions distinctes de la transparence

Fonction	Effet sur la relation	Exemple
Transparence comme levier	Renforce la confiance en favorisant la réciprocité	Reporting environnemental partagé

Transparence comme substitut	Remplace la confiance par du contrôle contractuel	Audit standardisé, traçabilité imposée
Transparence comme menace	Provoque la défiance, ac- centue le déséquilibre de pouvoir	Surveillance unila- térale via SI centra- lisé

2. Chaînes circulaires et MDD : recomposition des flux, des rôles et des asymétries

2.1. Vers une pluralité d'acteurs et de flux informationnels

La circularité redéfinit profondément la structure des SC (Caré, 2020). Aux flux linéaires orientés de l'amont vers l'aval se substituent des boucles inversées et itératives, intégrant des fonctions de collecte, de réparation, de reconditionnement ou de recyclage (Bourguignon, 2012 ; Garcia, 2024). Cette transformation logistique implique une reconfiguration des rôles : à côté des acteurs historiques (producteurs, distributeurs), émergent de nouveaux intervenants — consommateurs, plateformes numériques, réparateurs, opérateurs de seconde main, collectivités — dotés de logiques propres et de capacités informationnelles hétérogènes (Yang & Lu, 2024). Ce nouveau paysage fragmenté complexifie la gouvernance des flux. L'information circule désormais de manière non linéaire, par morceaux, versions et formats différents, selon les points d'entrée et de sortie des produits. Chaque acteur devient producteur ou transformateur d'information (traçabilité, usage, performance environnementale), rendant la synchronisation des données aussi critique que problématique (Vaccaro & Madsen, 2009 ; Portes et al., 2017). Cette dispersion informationnelle exacerbe les tensions : les données nécessaires à la coordination sont souvent détenues de manière asymétrique, selon des logiques de filtrage stratégique, de rétention ou de standardisation partielle. Le besoin de transparence augmente, mais sa gouvernance devient plus incertaine et politiquement chargée. En particulier, le rôle du consommateur devient ambivalent : à la fois fournisseur d'information (via ses retours, usages ou évaluations), acteur opérationnel (réparateur, collecteur), et cible communicationnelle. Il occupe ainsi une position flottante dans le système d'information, entre source brute et destinataire stratégique (Béranger, 2012).

2.2. Les MDD comme nœuds informationnels et acteurs dominants

Les MDD se caractérisent historiquement par une structure duale : le distributeur contrôle l'interface client et la promesse de marque, tandis que le fournisseur reste relégué à l'arrière-plan productif (Binninger, 2005 ; Allain & Chambolle, 2003). Ce modèle repose sur une asymétrie informationnelle fondatrice, accentuée dans les SC circulaires. Le distributeur y renforce son rôle prescripteur : il fixe les critères de recyclabilité, centralise les retours produits via les points de vente, et oriente la mise en conformité des fournisseurs avec des standards internes. En concentrant les données critiques (usages réels, dysfonctionnements, comportements de retour), il devient le pivot des flux inversés, des dispositifs SIIO et de la communication environnementale (Garcia, 2024 ; Lepers, 2003). Cette position soulève deux tensions majeures :

- Asymétrie de la transparence : les distributeurs exigent une traçabilité complète de l'amont, sans réciprocité sur les données aval (Schäfer, 2022 ; Yang & Lu, 2024). Cette transparence à sens unique engendre une défiance latente.
- Dépendance informationnelle et contractuelle : les fournisseurs sont souvent sous contrat exclusif, dépendants de l'accès aux plateformes SI, des audits internes et des condi-

tions de référencement (Donada & Nogatchewsky, 2007 ; Bahha, 2016). La transparence devient alors un outil de discipline, plutôt qu'un mécanisme de collaboration symétrique.

Enfin, la MDD en SC circulaire s'inscrit dans une stratégie de maîtrise réputationnelle. Le distributeur contrôle les allégations durables, filtre les signaux faibles (dysfonctionnements, non-conformités), et standardise les messages vers le client final (Bordarie et al., 2020). Cette volonté de contrôle symbolique alimente une transparence scénarisée, conçue davantage comme un levier d'image que comme un dispositif relationnel. Ainsi, les MDD occupent une position nodale, à la jonction des flux physiques, données opérationnelles, et attentes sociétales. Cette centralité fait de la transparence à la fois une ressource stratégique, un vecteur d'asymétrie, et un enjeu critique de gouvernance inter-organisationnelle.

3. Trois tensions autour de la transparence dans les SC circulaires MDD

Les SC circulaires pilotées par des MDD révèlent des tensions majeures autour de la transparence, qui ne peuvent être réduites à des dysfonctionnements techniques. Ces tensions traduisent des conflits d'intérêts, des asymétries de pouvoir et des rationalités divergentes quant aux finalités de l'information. Trois tensions principales peuvent être identifiées : asymétrie, standardisation technologique, et instrumentalisation réputationnelle.

3.1. Transparence asymétrique : exigée mais non réciproque

Dans les chaînes MDD, la transparence est souvent exigée comme condition d'entrée, sans qu'une logique de réciprocité ne soit instaurée. Le distributeur prescrit des obligations strictes de traçabilité (composants, empreinte carbone, recyclabilité), soutenues par des plateformes SI, audits ou indicateurs normés (Garcia, 2024). En retour, les fournisseurs n'ont que rarement accès aux données stratégiques détenues par le distributeur : retours clients, causes de dysfonctionnements, arbitrages logistiques (Bahha, 2016). Cette asymétrie informationnelle engendre une défiance structurelle (Schäfer, 2022). Elle renforce une logique de contrôle vertical, incompatible avec les exigences de coordination fluide propres aux chaînes circulaires (Portes et al., 2017). De plus, cette asymétrie est renforcée par les architectures SI elles-mêmes : conçues par le distributeur, elles organisent l'accès à l'information selon des logiques de filtrage, de hiérarchisation ou de verrouillage (Colson, 2004 ; Donada & Nogatchewsky, 2007). Loin d'un simple déséquilibre technique, il s'agit d'un désalignement stratégique : les objectifs circulaires supposent une transparence co-construite, tandis que la pratique révèle un usage stratégique asymétrique, fondé sur la maîtrise de la visibilité.

3.2. Transparence standardisée : dépendance aux systèmes d'information prescriptifs

Les SIIO sont essentiels à la transparence circulaire : ils assurent la traçabilité, le reporting environnemental, et la coordination multi-acteurs (Vaccaro & Madsen, 2009). Mais ils ne sont pas neutres. Ils traduisent des choix politiques et organisationnels : qui configure, qui accède, qui interprète (Garcia, 2024). Dans les MDD, les SIIO sont souvent centralisés, conçus par le distributeur et imposés aux partenaires. Ils fixent les formats de données, les indicateurs légitimes, et les rythmes de reporting. Cela produit une standardisation procédurale, qui réduit la capacité des fournisseurs à exprimer des spécificités ou à proposer des alternatives (Bahha, 2016 ; Boistel et al., 2020). Les partenaires deviennent dépendants du cadre technique qui détermine ce qui est *rendu transparent* – et ce qui reste invisible. En outre, cette infrastructure

gène une forme de transparence opaque (Billard, 2018) : plus l'information est digitalisée, moins elle est intelligible pour les acteurs de terrain. Les données deviennent des métriques formelles, déconnectées des pratiques réelles, conduisant à une déresponsabilisation, voire à un retrait informationnel. Cette tension met en lumière un paradoxe : la transparence technique peut réduire la transparence relationnelle, en excluant les acteurs les moins outillés, et en rigidifiant les formes d'échange.

3.3. Transparence scénarisée : entre visibilité maîtrisée et légitimité contrôlée

Dans un système MDD, la transparence est aussi un vecteur de réputation. Le distributeur, garant de la promesse environnementale vis-à-vis du consommateur final, sélectionne ce qui est montré — et ce qui est tu (Bordarie et al., 2020). La transparence devient alors un outil de narration contrôlée, orienté vers les attentes des parties prenantes externes : consommateurs, ONG, autorités (Vaccaro & Madsen, 2009). Cette scénarisation produit une tension : pour sécuriser la légitimité de la marque, certaines données sont exagérément mises en avant (part de recyclé, label, efforts logistiques), tandis que d'autres sont dissimulées (faibles taux de retour, dépendances critiques, sous-traitance opaque) (Schäfer, 2022 ; Colson, 2004). La logique réputationnelle favorise la conformité visible plutôt que la performance substantielle. Elle pousse les fournisseurs à privilégier les pratiques démonstratives plutôt que l'amélioration réelle. Le distributeur devient à la fois prescripteur, évaluateur et juge, accentuant la dépendance symbolique des partenaires (Donada & Nogatchewsky, 2007). Ce glissement transforme la transparence en outil de contrôle symbolique, et non plus en levier de coopération. Il remet en question la promesse initiale de la circularité comme projet collectif fondé sur la confiance, la reconnaissance mutuelle et la réciprocité informationnelle.

4. Discussion : vers une gouvernance soutenable de la transparence

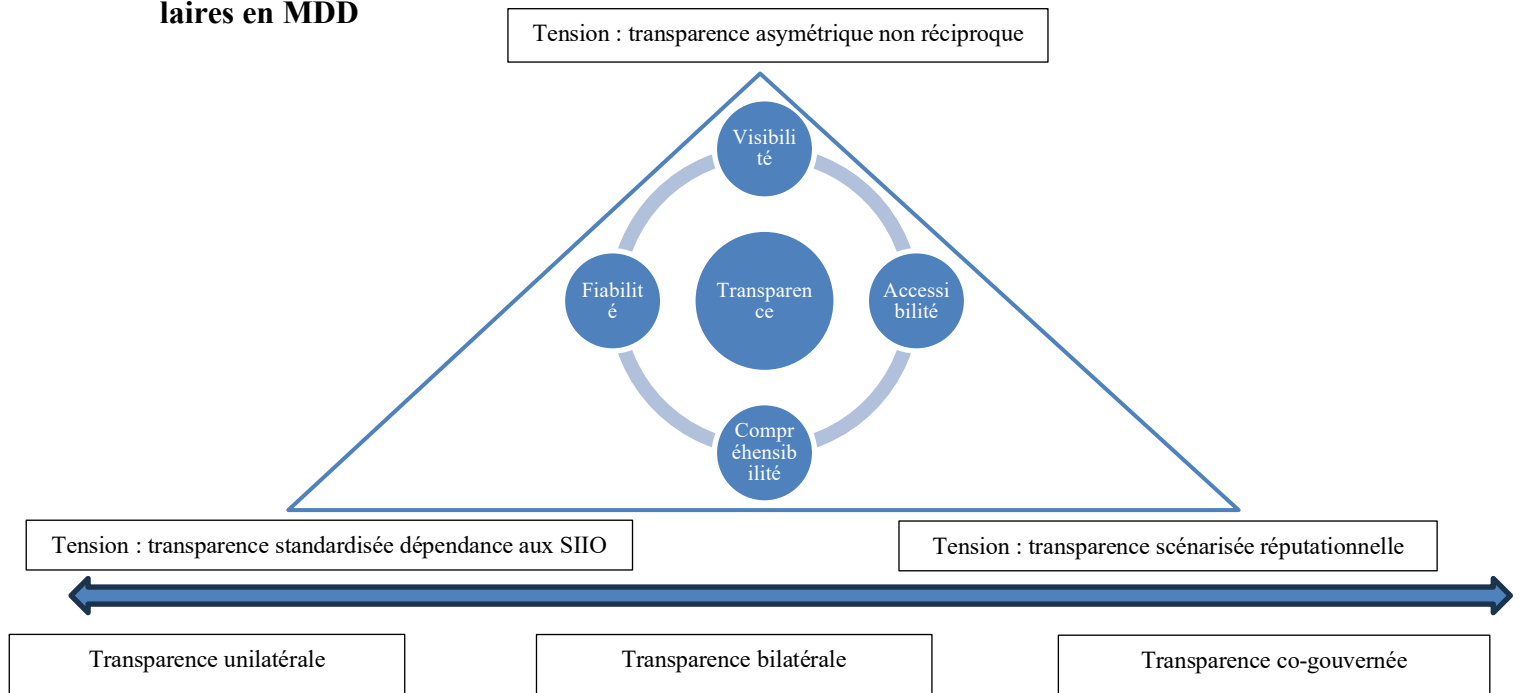
Les analyses précédentes ont mis en évidence l'ambivalence profonde de la transparence dans les SC MDD circulaires. Loin d'être une condition purement technique ou morale, elle s'impose comme un dispositif organisationnel complexe, traversé par des tensions de pouvoir, des contraintes réputationnelles et des asymétries informationnelles. Dans cette perspective, nous proposons une lecture en termes de gouvernance soutenable de la transparence, entendue comme processus situé, négocié et évolutif. Cinq principes clés peuvent être dégagés :

- Symétrie et réciprocité : la transparence ne produit de confiance durable que si elle est mutuelle. Les distributeurs doivent partager certaines données critiques (comportements d'usage, retours clients) pour ne pas entretenir une asymétrie structurelle destructrice de coopération (Pavlou, 2002 ; Aïssaoui et al., 2017).
- Pluralisme informationnel : la gouvernance ne peut reposer sur un standard unique prescrit par l'acteur dominant. Il convient de reconnaître la diversité des formats, des temporalités et des capacités d'expression des acteurs, y compris les savoirs tacites, signaux faibles et retours d'usage (Garcia, 2024).
- Reconnaissance des coûts et effets pervers : toute exigence de transparence génère des coûts (temps, ressources, exposition réputationnelle). Il est donc impératif de développer des dispositifs modulables selon les capacités des acteurs et les niveaux de maturité organisationnelle (Schäfer, 2022).
- Temporalité ajustable : une transparence immédiate, imposée sans progressivité, peut engendrer de la défiance ou des comportements opportunistes. Une trajectoire itérative, fondée sur l'expérimentation et l'ajustement mutuel, est préférable (Eggert & Helm, 2000 ; Gaur, 2020).

- Finalité partagée : la transparence ne peut être réduite à un instrument de contrôle ou à une vitrine normative. Elle doit être orientée vers une finalité collective : création de valeur circulaire, coordination étendue, responsabilité partagée. Cela implique un travail de définition des objectifs, d'ouverture des indicateurs à la co-conception, et de redistribution équitable des bénéfices associés.

Ces principes peuvent être synthétisés dans un cadre conceptuel à trois niveaux (figure 1) : les tensions structurelles (asymétrie, dépendance, scénarisation), les dimensions constitutives de la transparence (visibilité, accessibilité, compréhensibilité, fiabilité), et une trajectoire vers une gouvernance négociée fondée sur la réflexivité, l'inclusivité et l'ajustabilité.

Figure 1 – Gouvernance de la transparence dans les chaînes d'approvisionnement circulaires en MDD



5. Limites et perspectives

Cette contribution visait à interroger la place ambivalente de la transparence dans les futures SC MDD circulaires. En mobilisant un cadre conceptuel structuré autour de quatre dimensions fondamentales (visibilité, accessibilité, compréhensibilité, fiabilité), nous avons montré que la transparence ne peut être réduite à une norme universelle ou à un impératif moral. Elle constitue un dispositif socio-technique et politique, configuré par des rapports de pouvoir, des arbitrages réputationnels et des asymétries informationnelles durables.

L'analyse a permis de mettre en évidence trois tensions structurantes – asymétrie, dépendance technologique, scénarisation réputationnelle – qui soulignent la nécessité d'envisager la transparence comme un processus de gouvernance, et non comme une simple exigence technique. La discussion a proposé les principes d'une transparence soutenable, fondée sur la réciprocité, l'inclusivité, la progressivité et l'ouverture à des formats pluralistes.

En cela, notre travail contribue à enrichir la compréhension des formes émergentes de coordination inter-organisationnelle dans les écosystèmes circulaires. Il appelle à dépasser une vision prescriptive de la transparence, pour l'aborder comme un enjeu stratégique et relationnel, au cœur des dynamiques de légitimation, de coopération et d'appropriation.

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>
- Allain, M.-L., & Chambolle, C. (2003). Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : Bilan et limites de trente ans de régulation. *Revue Française d'Economie*, 17(4), 169-212. <https://doi.org/10.3406/rfeco.2003.1475>
- 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>
- Bahha, N., & Chanut, O. (2014). La satisfaction dans la relation distributeur-fournisseur de MDD : Quels apports de la proximité? *17ème colloque international Etienne Thil, Paris, France*.
- Bergès-Sennou, F., & Caprice, S. (2001). L'analyse économique des marques de distributeurs. *INRA sciences Sociales*, 2001(910-2016-71626).
- Billard, J. (2018). Une transparence en trompe-l'œil. *Médium*, 55(2), 131-143. <https://doi.org/10.3917/mediu.055.0131>
- Binninger, A.-S. (2005). Les marques de distributeur, machines de guerre des enseignes. *L'Expansion Management Review*, 118(3), 64-72. <https://doi.org/10.3917/emr.118.0064>
- 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>
- 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/seve1.074.0095>
- Bredin, J.-D. (2001). Secret, transparence et démocratie. *Pouvoirs*, 97(2), 5-15. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0005>
- Carcassonne, G. (2001). Le trouble de la transparence. *Pouvoirs*, 97(2), 17-23. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0017>
- Caré, A. (2020). *Les stratégies de rupture face au défi de la durabilité : Une étude des perturbations du secteur de la distribution alimentaire française* [Phdthesis, Université de Montpellier]. <https://hal.science/tel-03491831>
- 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>

- Crozier, M., & Friedberg, E. (s. d.). *L'Acteur et le système*. Consulté 2 juillet 2025, à l'adresse <https://www.editionspoints.com/ouvrage/l-acteur-et-le-systeme-michel-crozier/9782757841150>
- 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>
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives. *Revue française de gestion*, 175(6), 111-124. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.111-124>
- 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
- Garcia, F. (2024). Analyse multiniveau des interactions en œuvre dans la transformation digitale des supply chains : Le cas de l'industrie aérospatiale européenne. *Logistique & Management*, 32(3), 172-186. <https://doi.org/10.1080/12507970.2024.2382844>
- 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
- Huyghe, F.-B. (2018). Société de transparence, société du secret. *Constructif*, 51(3), 53-57. <https://doi.org/10.3917/const.051.0053>
- Kapferer, J.-N. (2003). Réinventer la marque ? *Revue française de gestion*, 145(4), 119-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.145.119-130>
- Lepers, X. (2003). La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : Vers une nouvelle conceptualisation. *Revue française de gestion*, 143(2), 81-94. <https://doi.org/10.3166/rfg.143.81-94>
- 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>
- Messeghem, K. (2005). LES DISTRIBUTEURS EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ : Le cas des accords de coopération avec les PME. *Décisions Marketing*, 39, 25,26.
- Paché, G., & des Garets, V. (1997). Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : Les dimensions logistiques. *Recherche et Applications en Marketing*, 12(2), 61-82.
- Pavlou, P. A. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships : The role of online B2B marketplaces on trust formation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 215-243. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00017-3](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00017-3)
- 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>
- Romero Reche, A. (2020). Théorie du complot, secret et transparence. *Rue Descartes*, 98(2), 81-102. <https://doi.org/10.3917/rdes.098.0081>
- Schäfer, N. (2022). Making transparency transparent : A systematic literature review to define and frame supply chain transparency in the context of sustainability. *Management Review Quarterly*, 73. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00252-7>

Schnackenberg, A., & Tomlinson, E. (2014). Organizational Transparency : A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>

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>

Yang, L., & Lu, L. (2024). Improving supply chain transparency : From the perspective of suppliers. *Annals of Operations Research*, 1-32. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06009-1>

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>