

# FAIRE CONFIANCE AU PARTENAIRE OU CONTROLER SES ACTIONS ? A LA RECHERCHE D'UN PILOTAGE EFFICACE DES CHAINES LOGISTIQUES

Hervé FENNETEAU\* & Gilles PACHE\*\*

---

Résumé. – Le fonctionnement des chaînes logistiques implique plusieurs entreprises industrielles, commerciales et de services dans un processus partagé de création de valeur au profit des clients. L'article vise à approfondir la compréhension du fonctionnement de ces chaînes logistiques en indiquant que leur efficacité est liée à l'établissement d'un climat de confiance entre les partenaires, mais que cela n'exclut pas le recours à des dispositifs de contrôle formels et/ou informels. Il étudie la façon dont les entreprises sont conduites à combiner la confiance et le contrôle dans les relations avec leurs partenaires. Il prend appui pour cela sur une analyse de la littérature et fait appel à plusieurs exemples concrets, en mettant l'accent tout particulièrement sur la GPA et le CPFR.

Mots-clés : Chaîne logistique, Confiance, Contrôle, CPFR, GPA, Relations inter-organisationnelles.

## 1. Introduction

Coup de tonnerre dans les cieux de la logistique hexagonale en janvier 2005... Deux géants de l'industrie agro-alimentaire, Bénédicta et Nutrimaine (marques Banania et Benco), rapidement rejoints par un troisième, Pastacorp (marques Lustucru, Rivoire & Carret et

---

\* Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Montpellier I, membre de MRM. Courriel : herve.fenneteau@univ-montp1.fr.

\*\* Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2), directeur adjoint du CRET-LOG et chercheur associé à BEM Bordeaux Management School. Courriel : gilles.pache@univmed.fr.

Floraline), décident de s'engager dans un chantier de mutualisation et entreprennent de regrouper leurs expéditions vers les plates-formes de leur client commun, Carrefour, en accord avec celui-ci. Coup de tonnerre car, en rupture avec la stratégie de maîtrise totale de la chaîne logistique qu'il menait depuis plus de dix ans, le distributeur décide de rebattre les cartes au profit de ses fournisseurs, en leur laissant de soin d'optimiser les coûts et la fréquence des livraisons par le biais d'une massification extrême des flux amont. De nombreux bénéfices sont attendus de ce nouveau dispositif : diminution du nombre global de livraisons, accroissement du nombre de palettes par livraison et réduction de la couverture de stock. Pour certains observateurs attentifs, ce partenariat fondé sur une démarche de mutualisation constitue un nouveau succès pour le supply chain management (SCM), une philosophie de gestion intégrative qui voit dans la coordination poussée des acteurs, des ressources et des activités une source inépuisable d'amélioration des performances de la chaîne logistique.

Le SCM s'appuie sur la construction de relations durables entre partenaires « qui s'impliquent collectivement dans la transformation d'un composant de base (amont) en un produit fini (aval) auxquels les clients finaux accordent une forte valeur » (Harrison et van Hoek, 2008, p. 7). La littérature sur la gouvernance de la chaîne logistique indique que l'efficacité et la flexibilité ne peuvent être acquises que lorsque les partenaires se font pleinement confiance. Si la confiance faisait défaut, les membres de la chaîne logistique se trouveraient en effet en situation de confrontation et devraient contrôler en permanence le comportement de tous leurs partenaires, afin de les empêcher d'être « opportunistes ». Cela augmenterait considérablement les coûts et engendrerait des rigidités importantes. Dans l'exemple évoqué ci-dessus, le dispositif serait alourdi de manière rédhibitoire car chacune des parties prenantes devrait surveiller toutes les autres, afin d'éviter que certaines d'entre elles bénéficient des avantages de la mutualisation sans supporter les investissements induits. Or, dans le même temps, une autre littérature académique, portant sur les outils du SCM, met fortement l'accent sur les nombreux tableaux de bord et autres instruments de contrôle implantés tout au long de la chaîne logistique et qui permettent de piloter son fonctionnement. Ces deux approches paraissent contradictoires en première analyse, et pourtant...

Le sens commun incite à penser que la confiance dispense de contrôler et que le contrôle exprime toujours une certaine méfiance (Yaquub et al., 2010). Cette fausse évidence est simplificatrice et trompeuse, car ces deux éléments, la confiance et le contrôle, s'avèrent indispensables. L'absence de confiance risquerait, nous l'avons dit, de paralyser la chaîne logistique en imposant des procédures tatillonnes qui engendreraient l'immobilisme. Privés d'outils de contrôle, les acteurs qui interviennent tout au long de cette chaîne ne pourraient pas repérer les améliorations qu'ils doivent apporter dans la gestion des flux. Ils seraient également dans l'impossibilité de stimuler la coopération, car ils ne pourraient pas mettre en évidence les bénéfices qu'elle apporte. Ce constat conduit à s'interroger sur la complémentarité entre la

confiance et le contrôle, et sur la façon dont les entreprises parviennent à les combiner. Des recherches ont été conduites en ce sens dans différentes branches des sciences de gestion mais, paradoxalement, la question n'a pas été abordée de front dans la littérature qui traite de la logistique et du SCM.

La présente contribution, de nature exploratoire, vise à combler en partie ce vide en cernant les principales modalités de l'articulation entre la confiance et le contrôle dans les relations acheteur-fournisseur au sein des chaînes logistiques. Elle prend appui pour cela sur une analyse ciblée de la littérature et utilise des données secondaires en suivant une démarche qui est d'abord présentée. L'article étudie ensuite la complémentarité entre la confiance et le contrôle, puis examine les différentes relations qui s'établissent entre ces deux éléments. Il indique que certaines formes particulières de contrôle subsistent et s'avèrent bénéfiques quand la confiance atteint un niveau très élevé. L'examen de deux pratiques collaboratives, la GPA et le CPFR, permet d'affiner ce résultat, dans un développement final, en soulignant qu'il s'applique pleinement (et de façon pertinente) dans le cadre des chaînes logistiques.

## **2. Une démarche pour définir une grille de lecture adaptée à la logistique**

La confiance a suscité une littérature extrêmement abondante et, à l'intérieur de celle-ci, certains chercheurs ont concentré leur réflexion sur la question des relations entre la confiance et le contrôle. Ce thème de recherche suscite un regain d'intérêt depuis une quinzaine d'années et des contributions majeures ont été apportées durant cette période. Elles ont été développées essentiellement par des auteurs spécialisés dans le domaine du management stratégique ou du contrôle de gestion. Des débats importants ont émergé et plusieurs courants coexistent. Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2006) distinguent quatre approches : certains auteurs abordent la question en s'efforçant de montrer que les outils de contrôle sont des vecteurs et des sources permanentes de confiance, d'autres mettent l'accent sur le fait que le contrôle peut contribuer à l'apparition de la confiance, d'autres encore considèrent que la confiance constitue une alternative au contrôle et qu'elle peut remplacer certains mécanismes de surveillance ; enfin, un dernier groupe de chercheurs s'est attaché à montrer que la confiance constitue une condition nécessaire pour le développement des dispositifs de contrôle.

Tous ces auteurs ont pour point commun de souligner la complexité des relations qu'entretiennent la confiance et le contrôle. Leurs travaux de recherche indiquent que ces deux éléments peuvent se conforter mutuellement ou entrer en opposition selon le contexte et la phase dans laquelle se situe la relation entre les partenaires. Cette complexité et le caractère épars des contributions n'interdisent pas d'effectuer une synthèse. La plupart des travaux

contribuent en effet, chacun à leur manière, à mettre en lumière la complémentarité entre la confiance et le contrôle.

La démarche que nous avons adoptée consiste à réaliser une synthèse ciblée et finalisée de cette littérature, en mettant l'accent sur la dimension managériale et en privilégiant les indications utiles pour la gestion industrielle et le SCM. Dans l'article visant à apporter un éclairage sur le pilotage des chaînes logistiques, nous nous sommes attachés à montrer que les apports de la littérature théorique sur la confiance et le contrôle s'appliquent dans le domaine logistique. Nous avons pour cela décliné les explications présentées en nous référant constamment au SCM et à ses manifestations concrètes. Nous avons également inséré dans le texte des encadrés qui illustrent l'apport des concepts étudiés en faisant référence aux pratiques des entreprises. Les données secondaires sur lesquelles les encadrés sont fondés constituent une source de réflexion dont l'apport ne doit pas être sous-estimé, comme le rappellent Thiétart et al. (2007). Elles nous ont permis de préciser les relations entre les concepts et d'explicitier leur contenu.

La grille de lecture proposée repose sur les repères suivants. Nous précisons tout d'abord comment il convient d'appréhender la confiance et le contrôle pour pouvoir cerner leur complémentarité, et nous définissons celle-ci en montrant qu'elle permet différentes combinaisons dans lesquelles l'un des deux éléments peut être privilégié, sans que l'autre disparaisse pour autant. Afin de mettre en exergue la dimension managériale des apports de la littérature étudiée, nous analysons ensuite les relations entre la confiance et le contrôle en distinguant les effets positifs et ceux qui sont négatifs. Les effets positifs font apparaître différents leviers qui peuvent être utilisés par les managers pour développer simultanément la confiance et le contrôle ou pour prendre appui sur l'un de ces deux éléments afin de renforcer l'autre. Les effets négatifs correspondent à des enchaînements dommageables qu'il faut savoir éviter ; ils pointent également des contraintes qu'il convient de respecter. Enfin, la complémentarité entre la confiance et le contrôle s'avérant plus difficile à comprendre et à maîtriser dans les relations très étroites où les entreprises se fient totalement à leurs partenaires, nous complétons l'analyse en étudiant les formes particulières de contrôle qui prévalent dans ce type de situation assez fréquent dans le domaine du SCM.

### **3. La complémentarité entre la confiance et le contrôle**

La confiance est intimement liée à la question du contrôle, car ce qui la rend nécessaire, ce sont les limites inhérentes à tout contrôle, limites qui font que le partenaire conserve une marge de liberté, plus ou moins importante, dont il peut user pour faire défection (Gambetta, 1988). La confiance repose sur une anticipation favorable du comportement du partenaire fondée sur

l'évaluation de ses capacités et de ses motivations. Elle se traduit par l'acceptation volontaire d'une certaine vulnérabilité vis-à-vis d'un partenaire dont on pense que le comportement sera pour nous bénéfique, bien qu'il conserve la faculté d'agir autrement, en prenant en compte uniquement son intérêt (Mayer et al., 1995). La confiance qu'inspire un partenaire repose sur sa capacité à se montrer compétent, honnête et bienveillant, ce dernier élément étant indispensable pour que la confiance puisse atteindre une forme supérieure. La confiance se développe progressivement en suivant les étapes de la relation (découverte, essor, maturité).

L'instauration et le renforcement de la confiance présentent des avantages importants. La confiance permet de réduire les coûts de transaction en évitant le recours à certains dispositifs de contrôle liés, ex ante, à l'évaluation du profil du partenaire sélectionné et, ex post, au suivi et à l'évaluation de ses performances en situation d'asymétrie informationnelle. La confiance dissipe les craintes suscitées par un éventuel opportunisme du partenaire qui pourrait se traduire, par exemple, par la dissimulation de données sur la structure réelle de ses coûts. L'assurance que cela confère permet de lever certaines inhibitions en transmettant au partenaire des informations sensibles et en modifiant la division du travail afin de lui laisser plus d'autonomie. Cela facilite les ajustements mutuels, renforce la flexibilité de l'interface acheteur-fournisseur et accroît la créativité du partenaire (Fenneteau et Naro, 2005).

Le contrôle inter-organisationnel qui se développe au sein des chaînes logistiques obéit fondamentalement à la même logique que le contrôle interne. Il vise à influencer le partenaire afin que son action soit cohérente avec les objectifs de l'entreprise (Merchant, 1998 ; Badenfelt, 2010). Le contrôle inter-organisationnel prend appui principalement sur des contrats visant à encadrer les activités du partenaire et sur des dispositifs destinés à surveiller ses performances ou ses comportements avec, par exemple, la mise en place de tableaux de bord assortis de mesures correctrices en cas d'écarts. Le contrôle peut également être informel ; il repose dans ce cas sur les normes et les référentiels communs qui se développent au sein des équipes transversales, dites « en plateau », dans lesquelles interviennent des membres de l'entreprise et des personnels appartenant à des fournisseurs ou des clients. Le Tableau 1 précise les formes de contrôle inter-organisationnel et les éléments mobilisés pour en assurer l'efficacité, en illustrant le propos avec des exemples logistiques.

Type de contrôle	Principaux contenus	Illustrations logistiques
<p><i>Contrôle des comportements et/ou des procédés</i></p> <p>(à dominante formelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visites d'inspection chez le partenaire, suivi du respect des prévisions, décompte des propositions exprimant son implication et surveillance de ses réactions en cas de difficultés</li> <li>- Audit des installations et des procédures techniques</li> </ul>	<p>Détachement ponctuel de la part d'un industriel de salariés sur les sites du prestataire de services logistiques pour vérifier le respect des procédures de réassort des produits et du niveau des stocks de sécurité</p>
<p><i>Contrôle des résultats</i></p> <p>(à dominante formelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixation d'objectifs concernant les prix, les délais et la qualité, avec des pénalités en cas de non-conformité et éventuellement des primes liées au dépassement des objectifs</li> <li>- Collecte d'informations sur les résultats obtenus par le partenaire et « revues de performances »</li> </ul>	<p>Définition par un distributeur d'un taux maximum de rupture tolérable sur les entrepôts et mise en place d'un système de sanction financière en situation de taux de rupture jugés excessifs</p>
<p><i>Contrôle social</i></p> <p>(à dominante informelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix d'un partenaire présentant des affinités en termes de culture et de stratégie</li> <li>- Rencontres et échanges de vues destinés à cultiver les valeurs partagées et l'adhésion aux objectifs définis en commun</li> <li>- Définition tacite de normes relationnelles (références et attentes communes en matière de partage d'information, solidarité, etc.)</li> <li>- « Confidences » recueillies dans le cadre des relations amicales nouées avec certains interlocuteurs chez le partenaire</li> </ul>	<p>Création entre un industriel et un distributeur d'équipes « en plateau » chargées de repenser plus efficacement les schémas logistiques de l'usine aux points de vente</p> <p>Rencontres et échanges répétés entre un prestataire de services logistiques et un distributeur pour concevoir un entrepôt dédié, équipé selon les besoins particuliers du client en matière de stockage des produits, de gestion des tournées de livraison, etc.</p>

Tableau 1 : Formes de contrôle mobilisables en contexte inter-organisationnel.

Ainsi définis, la confiance et le contrôle s'avèrent complémentaires. Ils concourent tous deux à apporter une certaine sécurité à l'entreprise en lui donnant l'assurance que le partenaire coopérera de manière satisfaisante. Das et Teng (1998), qui ont été parmi les premiers à défendre la thèse de la complémentarité, nomment cela la *confidence*. Ils considèrent que cette *confidence*

résulte à la fois de la confiance (*trust*) accordée au partenaire dont les motivations paraissent positives, et du contrôle que l'entreprise exerce sur lui. Ces deux éléments se complètent : le contrôle oriente le comportement du partenaire en restreignant sa liberté, et la confiance apporte la conviction que le partenaire n'abusera pas de la marge de manœuvre qu'il conserve.

Un même niveau de sécurité peut être obtenu par différentes combinaisons de confiance et de contrôle. Das et Teng (1998) indiquent qu'une entreprise qui veut bénéficier d'une plus grande *confidence* peut, selon le contexte dans lequel elle se trouve, soit privilégier l'un de ces deux éléments, soit s'efforcer de les développer simultanément. Les proportions peuvent être variables, mais les deux éléments doivent être présents car ni l'un ni l'autre ne peuvent suffire pour garantir le bon fonctionnement des échanges : en l'absence de tout contrôle, la confiance serait aveugle, et l'efficacité du contrôle serait limitée si la méfiance régnait sans partage. Dans les chaînes logistiques associant industriels de l'agroalimentaire et grands distributeurs, l'existence d'un système de sanctions en cas de dysfonctionnement logistique (retard de livraison, erreur de préparation de commandes, etc.), couplée à la mise en place de chantiers coopératifs impliquant les partenaires sur le long terme, illustre ce dualisme des pratiques (Filsler et al., 2001).

La thèse de la complémentarité entre la confiance et le contrôle met l'accent sur le fait que ces deux phénomènes sont toujours présents. Elle montre qu'ils peuvent se développer de concert. Mais elle admet également qu'ils puissent, dans certaines circonstances, varier en sens inverse, l'un des deux éléments se substituant à l'autre (l'affermissement de la confiance dans l'efficacité logistique du partenaire s'accompagnant, par exemple, de la suppression des contrôles les plus lourds et les plus coûteux). Les interactions entre la confiance et le contrôle s'avèrent donc complexes. Elles peuvent être positives ou négatives selon le contexte et les formes de contrôle prises en considération. L'implémentation d'un pilotage efficace des opérations logistiques entre acteurs impliqués dans des « solidarités de chaîne » nécessite une compréhension fine de ces deux formes d'interaction.

#### **4. Les interactions positives entre la confiance et le contrôle**

Les interactions positives permettent d'expliquer comment le contrôle peut contribuer au développement de la confiance et, inversement, comment cette dernière tend à faciliter la mise en place de certaines formes de contrôle évoluées. Ces deux types d'effets peuvent se combiner, sous certaines conditions, dans les premières phases du développement de la relation. Lorsqu'il en est ainsi, une dynamique positive s'instaure. Les contrôles initiaux favorisent l'éclosion de la confiance et cette première forme de confiance, réelle mais imparfaite, constitue le socle sur lequel se développent des mécanismes de contrôle plus approfondis qui la renforcent. La

compréhension de ces différentes interactions positives peut aider les managers à instaurer cette dynamique profitable dans la chaîne logistique qu'ils ont pour mission de piloter.

En prenant appui sur les travaux de Tomkins (2001), on peut tout d'abord considérer qu'il y a une relation positive entre le contrôle et la confiance lorsque les parties prenantes de la chaîne logistique commencent à travailler ensemble. Pour que la confiance apparaisse, il faut que les actions du partenaire deviennent prévisibles. La réputation que celui-ci a acquise sur le marché fournit des indications. Mais cela est rarement suffisant et il est nécessaire, dans la plupart des cas, de surveiller les comportements et les performances du partenaire. L'information acquise à travers ces contrôles permet progressivement de comprendre et d'anticiper les actions du partenaire. Quand les anticipations s'avèrent positives, il devient possible de s'en remettre à lui, et la confiance se développe.

Pour aller plus loin dans la compréhension du phénomène, il faut tenir compte des relations de pouvoir entretenues avec le partenaire et analyser précisément ce qui le conduit à accepter les contrôles dont il est l'objet. Lorsque l'on prend en considération ces éléments, il apparaît que la confiance exerce une influence positive sur l'acceptation des mécanismes de contrôle et sur la transmission des informations nécessaires à leur fonctionnement. Plusieurs chercheurs soulignent ce point important dans leurs travaux (Das et Teng, 1998 ; Woolthuis et al., 2005).

Das et Teng (1998) démontrent que la confiance exerce un effet modérateur positif sur la relation entre les mécanismes de contrôle mis en place et le niveau de contrôle qu'ils permettent réellement d'obtenir. Selon ces auteurs, le recours à des mécanismes de contrôle se traduit par un niveau de contrôle plus important quand la confiance est forte que lorsqu'elle est limitée. Les dispositifs de contrôle sont efficaces quand la relation repose sur une confiance mutuelle ; en revanche, lorsque le partenaire subit les contrôles et reste méfiant en considérant qu'il est dominé, il manifeste des résistances et tend à dissimuler certaines informations qu'il juge confidentielles. Les contrôles manquent alors de fiabilité. Pour vaincre cette méfiance, qui s'avère dommageable, les partenaires doivent apprendre à se connaître. L'instauration de chantiers pilotes peut les aider à avancer dans cette voie, en leur indiquant les bénéfices qu'ils pourront tirer des démarches collaboratives fondées sur la confiance. De nombreux logisticiens plaident en ce sens, tout en étant conscients des difficultés que cela entraîne (voir l'encadré 1).

**Encadré 1 : Instaurer des chantiers pilotes pour vaincre la méfiance et faciliter l'implantation des démarches collaboratives : le point de vue de Kraft Foods**

Dans un entretien accordé au Journal de la Logistique, l'area director customer supply chain France-Benelux de Kraft Foods ne mésestime pas les freins à la mise en œuvre de démarches collaboratives avec les distributeurs. « Chez Kraft Foods, dit-il, nous sommes convaincus depuis longtemps de l'intérêt de la collaboration dans la supply chain, notre raison d'être étant la synchronisation de tous les acteurs de la chaîne. En interne, des processus collaboratifs avancés sont déjà bien installés, comme la coordination de toutes les parties prenantes de l'entreprise dans le processus de lancement et la modification de produits pour fiabiliser et accélérer les mises sur le marché. » Il n'ignore pourtant rien des difficultés à surmonter et des obstacles qu'engendre la méfiance : « L'alignement entre partenaires, clients notamment, est parfois difficile : conflits de stratégie et donc d'investissement ou problèmes de confidentialité (une information utile en gestion de chaîne d'approvisionnement n'est pas communiquée car elle est considérée comme stratégique dans la relation commerciale). A nous de convaincre sur les bénéfices. La meilleure façon de faire reste la mise en place de pilotes ».

*Source : d'après le Journal de la Logistique, n° 63, mars 2009.*

Les recherches de Woolthuis et al. (2005) mettent également en exergue les effets positifs que la confiance exerce sur le contrôle. Les auteurs apportent un éclairage instructif sur la formation des contrats. Ils soulignent que les contrats ne sont pas destinés uniquement à contraindre le partenaire en réduisant sa marge de manœuvre. Ils montrent que la signification des contrats tend à changer lorsqu'ils sont élaborés dans un contexte où les partenaires sont déjà parvenus à instaurer une certaine confiance mutuelle, en engageant un véritable dialogue. Quand il en est ainsi, les partenaires apprennent à travailler ensemble en mettant au point le contrat. En rédigeant celui-ci, ils s'accordent sur les principes et les dispositifs qui leur permettront de coordonner leurs actions, en résolvant d'éventuels conflits de manière positive et en faisant face ensemble, le cas échéant, aux perturbations émanant de l'environnement (Poppo et Zenger, 2002). Les deux parties en présence témoignent de leur volonté de s'engager durablement dans la relation en concevant le contrat de cette façon. Cela les amène à introduire des clauses qui instaurent des dispositifs de contrôle approfondis, parfaitement ciblés et très pertinents. De tels dispositifs n'auraient pas pu être mis au point ou n'auraient pas été acceptés si la méfiance avait été la règle.

Langfield-Smith et Smith (2003) combinent ces approches et indiquent que les influences positives peuvent fonctionner dans les deux sens. Ils prennent appui sur une étude de cas dans laquelle l'entreprise concernée a instauré un mécanisme de contrôle formel portant sur les performances de l'un de ses fournisseurs. Les auteurs soulignent que ce dispositif de contrôle a été accepté par le fournisseur et mis en place parce qu'il a été introduit dans un climat de confiance où chacun des partenaires considérait que l'autre était bienveillant. Langfield-Smith et Smith (2003) montrent également que les indicateurs de performance ont été définis conjointement et que le dialogue qui s'est développé à cette occasion s'est traduit par une

meilleure connaissance mutuelle et par un approfondissement de la confiance. Dans les relations entre ces deux entreprises, la confiance a facilité l'instauration du contrôle et les échanges ayant présidé à la mise en place de ce contrôle ont renforcé la confiance.

Ces analyses indiquent qu'un cercle vertueux, avec des interactions positives entre la confiance et le contrôle, peut s'instaurer pas à pas. Elles mettent également en exergue les conditions qui doivent être réunies pour qu'un pilotage efficace des opérations logistiques puisse tirer parti de ces interactions. L'élément essentiel semble résider dans le fait que les contrôles sont implémentés dans le cadre d'un dialogue constructif qui dissipe les craintes de la partie prenante la plus faible, en lui montrant que son partenaire est suffisamment bienveillant pour s'imposer à lui-même certaines limites et veiller à ne pas utiliser son pouvoir de manière injuste (Dwyer et al., 1987). Ce type de démarche peut tout à fait être mis en œuvre dans le domaine logistique, comme en témoigne le soutien que de grands distributeurs apportent aux PME intégrées dans leur portefeuille de fournisseurs (Filser et Paché, 2008). Néanmoins, les discussions commerciales relatives au partage de la valeur ajoutée sont toujours délicates ; elles peuvent constituer une pierre d'achoppement et provoquer la rupture du cercle vertueux évoqué ci-dessus. Les difficultés s'accroissent lorsque les partenaires ne tiennent pas compte des interactions négatives qui tendent à s'instaurer entre la confiance et le contrôle.

## 5. Les interactions négatives entre la confiance et le contrôle

Les interactions négatives se manifestent lorsque l'un des deux éléments, la confiance ou le contrôle, se développe au détriment de l'autre. Le sens commun tend, nous l'avons vu, à se focaliser sur ces influences négatives. Il incite à penser que le contrôle s'oppose par nature, et en toutes circonstances, à la confiance. Les partisans de la thèse de la complémentarité n'acceptent pas ce raisonnement qui leur paraît simplificateur. Ils ne nient pas qu'il puisse y avoir des relations négatives, mais ils les abordent en adoptant une approche contingente (Das et Teng, 1998 ; Vosselman et van der Meer-Kooistra, 2009). Ils soulignent que ce sont uniquement certaines formes de contrôle et certains dosages qui exercent des effets négatifs sur la confiance. Certains auteurs qui ont étudié l'articulation entre la confiance et le contrôle mettent par ailleurs l'accent sur la dimension temporelle du phénomène. Ils s'efforcent de déterminer le moment où le contrôle cesse d'avoir un impact positif sur la confiance, et où des effets négatifs apparaissent (Tomkins, 2001 ; Dekker, 2004).

Das et Teng (1998) établissent une distinction entre, d'une part, les mécanismes formels de contrôle auxquels ils attribuent un impact négatif sur la confiance, et d'autre part, le contrôle social qui leur semble avoir un effet positif sur celle-ci. Les auteurs justifient leur analyse en invoquant deux types d'argument. Ils mettent d'abord l'accent sur le fait que le contrôle formel

La création par Carrefour de centres de consolidation et de collaboration (CCC) s'inscrit dans cette logique ; elle confère en effet de nouvelles responsabilités aux fournisseurs en leur confiant le soin d'optimiser les flux logistiques en amont des entrepôts et plates-formes du distributeur (voir l'encadré 3). Leifer et Mills (1996) ont étudié l'impact de ce type de délégation dans un contexte intra-organisationnel, mais on peut transposer leur analyse en l'appliquant aux relations entre entreprises. Il apparaît notamment que le surcroît d'autonomie accordé au partenaire, bien qu'il soit avantageux, constitue une perte de contrôle qui diminue le niveau de sécurité, la *confidence*, dont bénéficie l'entreprise.

**Encadré 3 : Une autonomie accrue des fournisseurs : l'exemple des CCC de Carrefour**

Carrefour souhaite donner une nouvelle dimension à sa chaîne logistique en développant depuis 2006 un modèle original fondé sur la création de centres de consolidation et de collaboration (CCC). Dans le cadre des CCC développés par Carrefour avec un ensemble de prestataires de services logistiques, le transport amont entre les usines et le CCC est à la charge des industriels dont les responsabilités se trouvent ainsi accrues. Le transfert de la propriété du stock se fait en sortie du CCC, tandis que le transport aval est géré et payé par Carrefour. « Nous voulons réduire les délais de livraison et augmenter les fréquences, réduire les stocks et améliorer la disponibilité des produits », précise le directeur supply chain Groupe, en ajoutant : « Les gains mesurés touchent tous les domaines de la supply chain et pour l'ensemble des acteurs. La réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> est de l'ordre de 25 % par palette. Ce modèle de collaboration et de mutualisation apporte à Carrefour un potentiel de réactivité important pour mieux servir ses clients tout en investissant dans le développement durable ».

Source : d'après <http://www.lognews.info/Strategie-collaborative-Carrefour.html>, consulté le 8 avril 2010.

Quand la confiance est forte mais pas inconditionnelle, l'entreprise s'efforce généralement de compenser les risques qu'entraîne l'accroissement des responsabilités confiées au partenaire en instaurant de nouveaux contrôles. Ces contrôles ne peuvent pas s'appliquer aux comportements du partenaire car cela serait contradictoire avec la volonté de lui laisser plus d'autonomie. Ils peuvent porter sur les résultats, mais cela est souvent difficile quand la mission confiée au partenaire consiste à faire preuve de réactivité ou de créativité. La mesure de sa performance est en effet marquée par de nombreuses ambiguïtés lorsque l'on se réfère à ce type d'objectif. Du fait de ces difficultés, les nouveaux contrôles sont fréquemment appliqués à des activités périphériques révélatrices de la volonté du partenaire de faire des efforts et de se conformer aux objectifs définis en commun. Cela conduit, par exemple, à être attentif à la façon dont le partenaire fait preuve d'ouverture et accepte de rendre des services annexes. Lorsqu'il en est ainsi, l'accroissement de la confiance va de pair avec le renforcement des liens sociaux et du contrôle informel qui en découle.

La confiance parvient, dans certains cas, à un stade ultime où elle devient quasiment inconditionnelle. Achrol (1997) montre qu'elle repose alors sur une sorte d'acte de foi, mais s'accompagne de la volonté de ne pas être totalement aveugle. Le partenaire n'est plus soumis à

une surveillance destinée à détecter des comportements cachés, mais il est amené à révéler par lui-même son mode de fonctionnement et ses performances. Le contrôle prend la forme d'un système auto-régulé fondé sur des normes qui favorisent la transparence, avec des échanges d'information spontanés portant sur toutes les dimensions de la relation. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un distributeur délègue par contrat à un prestataire de services logistiques la préparation des commandes avant livraison aux magasins et qu'il prévoit des réunions de concertation pour faire régulièrement le point, en abordant tous les problèmes qui pourraient se présenter.

Ainsi, même quand la confiance est suffisamment forte pour que certains contrôles formels puissent être abandonnés, le pilotage des opérations logistiques repose toujours sur un mix de confiance et de contrôle. L'état d'esprit n'est plus le même, les contrôles informels sont devenus plus importants, mais les échanges d'informations fondés sur les tableaux de bord conservent leur utilité. La confiance et le contrôle ne cessent pas d'être complémentaires et la primauté accordée à la confiance n'implique pas que les entreprises doivent renoncer à utiliser les outils classiques de pilotage. Cette conclusion se trouve confirmée lorsque l'on examine en détail les démarches collaboratives comme la GPA et le CPFR qui semblent pourtant, en première approche, reposer uniquement sur la confiance.

## **7. Une illustration à partir des démarches de GPA et de CPFR**

La gestion partagée des approvisionnements (GPA) constitue une démarche logistique qui, dans la perspective de l'efficient consumer response (ECR), permet de passer d'un flux poussé, fondé sur un prévisionnel plus ou moins fiable, à un flux tiré par la demande réelle du consommateur (Vlad, 2009). Sur un plan purement technique, la GPA « est une initiative de collaboration selon laquelle une entreprise acheteuse en aval confie la propriété des stocks à son fournisseur en amont immédiat et permet au fournisseur d'accéder à ses informations sur la demande à servir. Plus précisément, une démarche GPA implique les deux étapes suivantes : (1) une entreprise acheteuse en aval fournit l'information sur la demande à son fournisseur en amont immédiat et laisse au fournisseur le soin de prendre les décisions de stockage ; et (2) le fournisseur en amont a la propriété des stocks jusqu'à ce qu'ils soient expédiés à l'entreprise acheteuse, il supporte de fait le risque d'incertitude sur la demande » (Yu et al., 2009, p. 274). Par exemple, un grand distributeur transmet à un industriel l'ensemble des informations relatives aux sorties de produits dans ses magasins, informations qui permettront à l'industriel de mieux planifier le réapprovisionnement du stock du grand distributeur et, en amont de la chaîne logistique, ses propres activités de production et d'approvisionnement (voir l'encadré 4).

**Encadré 4 : L'interaction de l'industriel et du distributeur grâce à la GPA : le cas Netto-Frisko**

Netto est le premier client de la division « crèmes glacées » d'Unilever (Frisko) au Danemark. Frisko reçoit quotidiennement les données des sorties de caisse de la part de Netto. En tenant compte des niveaux de stocks maximums et des dernières livraisons, Frisko calcule les commandes de réassort par magasin, conformément à la démarche GPA. Frisko livre directement les points de vente. Le calcul des besoins s'opère quotidiennement, cinq jours par semaine. Chaque magasin est potentiellement livré deux jours par semaine, avec les ajustements de fréquence nécessaires selon les volumes calculés. Frisko, qui est à l'origine de la commande des magasins Netto, peut organiser ses tournées de livraison en maximisant le remplissage de ses camionnettes.

*Source : d'après Stratégie Logistique, n° 109, octobre 2008.*

Mettre en place de manière efficace une GPA suppose que les différents acteurs respectent certaines règles du jeu qui privilégient des actions concertées. Un audit rigoureux doit d'abord être mené pour formaliser l'architecture de la chaîne logistique commune aux deux partenaires, en définissant le nombre et la localisation des entrepôts et plates-formes, et en déterminant l'ensemble des équipements logistiques requis. Comme le notent Duchessi et Chengalur-Smith (2008), ceci nécessite que les parties prenantes parviennent à instaurer une forte confiance mutuelle par le biais d'un management transverse fondé sur des équipes composites. Il faut ensuite définir clairement les accords techniques de fonctionnement de la GPA, puis le partage des rôles et l'éventuel degré de liberté de chacun des partenaires. Il reste enfin à s'entendre sur les règles de répartition des gains et des pertes, phase délicate mais indispensable. Industriels et grands distributeurs doivent, par exemple, préciser sans ambiguïté le montant des pénalités encourues si le taux de service fixé n'est pas respecté. Un contrôle est exercé a posteriori pour surveiller le taux de service.

Depuis la mise en place des premiers chantiers de GPA aux Etats-Unis, puis en Europe, il faut admettre que cette démarche d'optimisation de la chaîne logistique suscite un certain enthousiasme lié aux avantages financiers et commerciaux dont elle est porteuse. Ses principaux atouts reposent sur l'optimisation du taux de service et du niveau des stocks. La meilleure connaissance de la demande, par la transmission instantanée aux industriels des informations sur les sorties de produits en magasin, accroît la réactivité avec un taux de rupture qui devient proche de zéro pour les produits de grande consommation. Dans le même temps, on assiste, dans les cas les plus spectaculaires, à une baisse des stocks en entrepôt de 20 à 50 %, grâce à un lissage continu des flux de produits (Paché, 2005). Le cas de L'Abeille, producteur de boissons rafraîchissantes sans alcool, est particulièrement illustratif. L'entreprise travaille en GPA depuis 1998 avec Carrefour, pour environ 35 % des volumes distribués. Le distributeur a vu ses stocks passer de 17 à 12 jours en dix ans, tandis que les délais de livraison sur entrepôt ont été raccourcis de 3 jours (de j+6 à j+3).

Plus récent dans ses applications que la GPA, le CPFR (collaborative planning forecasting and replenishment) est une démarche fondée sur le principe de prévision unique, et partagée, entre industriels et grands distributeurs. Son but est de tirer un profit joint maximum du partenariat, sans risquer d'affaiblir la position concurrentielle des partenaires. Le CPFR permet d'unir la gestion de l'offre à celle de la demande dans le même processus, transversal à la chaîne logistique ; il s'agit donc, sur le plan technique, d'une étape capitale vers l'émergence d'une démarche logistique collaborative. Ceci ne peut se réaliser qu'en présence d'une équipe pluridisciplinaire composée de représentants du grand distributeur et de l'industriel, dont la mission est d'élaborer un plan commercial commun. Le CPFR intègre un calendrier d'événements partagés (opérations promotionnelles) et des prévisions concertées.

Dans la mesure où le CPFR fonctionne sur la base d'une prévision unique et partagée, co-construite par les partenaires et « coiffée » d'un plan commercial commun, industriels et grands distributeurs sont automatiquement alertés si leurs prévisions diffèrent, et dans ce cas, ils sont invités à se concerter pour formuler une prévision commune, gage d'une meilleure gestion des opérations logistiques. On pourrait en conclure que le CPFR s'apparente à un progiciel d'intégration de données, dont la mission consiste simplement à améliorer les interfaces inter-organisationnelles. Une telle vue est largement réductrice car elle sous-estime l'importance de la confiance qui doit être absolue entre l'industriel et le grand distributeur. Ceux-ci sont en effet amenés à échanger des informations stratégiques sur leurs plans publi-promotionnels (opérations « anniversaire » en magasin, lancement de produit, etc.). L'intensité des contrôles formels tend alors à diminuer, car le fait de participer à l'élaboration d'une prévision partagée fournit à chacune des entreprises concernées, de manière indirecte et informelle, des informations importantes sur son partenaire. Dans ce contexte, il est possible de se fier au partenaire sans avoir à exercer une surveillance de tous les instants (Tomkins, 2001). La coordination des tableaux de bord s'avère décisive car il faut élaborer une prévision commune, mais le recours à un contrôle formel pointilleux, avec des sanctions en cas de non-respect des procédures logistiques co-construites, risquerait d'entraver le développement du CPFR en provoquant des tensions. Il est difficile de mettre en place cette combinaison particulière de confiance et de contrôle, et certaines entreprises sont contraintes d'avancer pas à pas, en conservant pendant un temps les pratiques traditionnelles, comme en témoigne l'encadré 5.

**Encadré 5 : Les difficultés inhérentes à la mise en place du CPFR : le cas Sarbec-Casino**

Les Laboratoires Sarbec fabriquent et distribuent des produits cosmétiques, de parfumerie et des lingettes vendus sous la marque Corine de Farme et une marque de distributeur (MDD). Les grandes et moyennes surfaces comptent pour 85 % de leurs débouchés. D'un point de vue logistique, Sarbec dispose de trois usines, d'un entrepôt central et de cinq filiales commerciales export. L'entreprise s'est vue contrainte par les distributeurs de concentrer ses ventes sur entrepôts, de passer en stocks avancés, d'améliorer encore son taux de service et de réduire ses coûts. En outre, au niveau industriel, les marchés d'approvisionnement se tendent, d'où l'impérieuse nécessité pour Sarbec de disposer de prévisions fiables à trois mois.

De son côté, le groupe Casino compte 8.600 magasins en France (hypermarchés, supermarchés, magasins hard discount et supérettes). A travers sa filiale Easydis, il gère 24 sites logistiques et expédie deux millions de colis par jour. Il cherche à collaborer avec ses fournisseurs pour améliorer la disponibilité de ses produits et réduire ses coûts logistiques, ce qui le conduit à modéliser sa chaîne logistique pour mieux prévoir et à échanger des informations afin d'anticiper les volumes. Tous deux étaient donc mûrs pour voir comment améliorer le pilotage de la chaîne logistique partagée en intégrant les sorties entrepôts ou de caisses.

Peut-on piloter l'approvisionnement d'une chaîne logistique par des prévisions de ventes réalisées, dans une logique CPFR, à partir de sorties de caisses magasin par magasin, sur un horizon de 26 à 52 semaines ? C'est pour évaluer la pertinence de cette démarche que les deux partenaires ont accepté un test sur 29 références MDD courant 2008. Les résultats plutôt mitigés les ont conduit à opter pour un pilotage par des sorties d'entrepôt distributeur. « Ce projet nous a permis de progresser dans nos réflexions stratégiques de mise en place d'une supply chain étendue avec une plus forte intégration fournisseur », souligne le directeur supply chain alimentaire de groupe Casino. De même, le directeur informatique et logistique des Laboratoires Sarbec apprécie la plus grande visibilité au niveau du plan de production et d'approvisionnement dont il dispose, en contrepartie du stock avancé. Il admet toutefois que faire accepter par les équipes de Sarbec de se caler sur une seule prévision fournie par Casino ne va pas de soi et insiste sur le besoin de bien clarifier les responsabilités entre les acteurs (stocks, taux de service, pénalités, etc.). Car si Casino souhaite jouer le jeu de la transparence, cela n'exclut pas le contrôle de son fournisseur.

*Source : d'après Supply Chain Magazine, n° 35, juin 2009.*

## 8. Conclusion et implications managériales

La GPA ainsi que le CPFR, et l'ensemble des démarches logistiques collaboratives, sont difficiles à mettre en place car ils nécessitent un fort engagement des managers de rang supérieur, peu enclins parfois à s'impliquer dans le développement d'équipes transversales qui leur font perdre une partie de leur autonomie. Les arrières pensées des preneurs de décision ne doivent pas être négligées. La théorie des organisations nous rappelle en effet que le soupçon d'opportunisme reste constant dans le milieu des affaires ; chacun voit le partenaire comme un acteur rationnel poursuivant d'abord son propre intérêt, y compris en faisant preuve de ruse ou de tromperie (Williamson, 1985). De ce fait, il semble difficile de se lancer dans d'ambitieuses

démarches logistiques collaboratives sans avoir au préalable construit pas à pas un climat favorable à des relations partenariales. Par-delà les outils de management, toute une réflexion reste donc à conduire sur les dimensions organisationnelles permettant à un projet collectif de prendre forme et de perdurer dans une chaîne logistique. De nombreux facteurs doivent être pris en considération. L'un d'entre eux, particulièrement décisif, nous semble résider dans la capacité des acteurs à définir un mix judicieux de confiance et de contrôle pour piloter les échanges.

La première implication managériale de notre réflexion est relative à la manière d'envisager l'importance que revêt la construction de la confiance dans la formalisation des relations entre entreprises. Les années 1990 ont vu émerger une sorte d'idéologie dominante prônant l'instauration urgente d'un marketing relationnel, seule option possible pour améliorer la performance des chaînes de valeur impliquant plusieurs partenaires d'affaires. Ce courant s'est largement diffusé dans l'univers de la logistique au travers de la philosophie de management intégrative que constitue le SCM. Certes, on doit reconnaître que la confiance facilite l'émergence de solutions performantes en matière de pilotage des opérations logistiques, avec des parties prenantes qui n'hésiteront plus à consentir des investissements hautement spécifiques dans la mesure où elles seront rassurées quant aux comportements loyaux (actuels et à venir) de leurs partenaires. Cela ne signifie pas cependant que tout contrôle soit à exclure. Au contraire, il est plus que jamais nécessaire, non pour sanctionner sans discernement, mais plutôt pour soutenir le partenaire défaillant et l'aider à réorienter ses actions, voire ses procédures de gestion, lorsqu'un écart de performance par rapport à ce qui est attendu est constaté.

Pour que ce contrôle formel et/ou informel puisse s'insérer harmonieusement dans une relation d'échange fondée sur la confiance, il faut que la légitimité du partenaire qui contrôle soit reconnue par celui qui est contrôlé. Cela ne pourra se concrétiser qu'à la suite d'un long travail préparatoire et d'un dialogue constructif et itératif dans la définition *commune* des outils de suivi de la performance, chaque acteur devant accepter la pertinence des indicateurs retenus et des modes opératoires de contrôle qui en résultent. Nous rejoignons ici la démarche initiée par Morana (2002) au niveau de la construction d'un tableau de bord stratégique au service du pilotage des chaînes logistiques, dont la réussite repose essentiellement sur la capacité à fédérer les acteurs du top management et du middle management autour d'indicateurs consensuels et actionnables.

La seconde implication managériale de notre travail est relative à la préservation d'une dose minimale de méfiance dans toute démarche logistique collaborative. Une telle préconisation peut sembler incongrue ou paradoxale. Elle traduit le fait que le contrôle ne disparaît jamais totalement, comme nous l'avons vu. Elle souligne également qu'une trop forte confiance pourrait au final nuire à la performance des chaînes logistiques, en générant au fil du temps une

sorte d'inertie organisationnelle, un « contentement de soi » par rapport aux méthodes de management implémentées. Dans un monde complexe et turbulent, marqué par de profondes ruptures, voire des chocs exogènes brutaux, nous savons désormais que la capacité de résilience et d'innovation au sein des chaînes logistiques est plus que jamais essentielle (Christopher et Peck, 2004 ; Ponomarov et Holcomb, 2009). Rester sur ses gardes vis-à-vis d'un partenaire dont la loyauté d'aujourd'hui ne sera peut-être pas celle de demain, cultiver l'art de la méfiance sans remettre en cause la volonté de co-construire ensemble un projet collectif, voilà sans doute une piste à creuser pour créer de la résilience. Les illustrations présentées tout au long de l'article militent en ce sens. Elles soulignent que la vision manichéenne qui oppose le contrôle et la confiance ne reflète pas la pratique des entreprises. Dans la réalité des affaires, la confiance et le contrôle ne s'excluent pas mais au contraire se complètent pour améliorer le pilotage des chaînes logistiques.

## 9. Bibliographie

- Achrol, R (1997), Changes in the theory of interorganizational relations in marketing : toward a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n° 1, pp. 56-71.
- Badenfelt, U. (2010), I trust you, I trust you not : a longitudinal study of control mechanisms in incentive contracts, *Construction Management and Economics* vol. 28, n° 3, pp. 301-310.
- Chanut, O. (2005), Quelles stratégies marketing possibles pour les PME face à la grande distribution ? Routin, ou la voie de la stratégie relationnelle, Actes de la 8<sup>e</sup> Conférence Etienne Thil, La Rochelle, pp. 1-24 (CD-rom).
- Christopher, M., Peck, H. (2004), Building the resilient supply chain, *International Journal of Logistics Management*, vol. 15, n° 2, pp. 1-14.
- Das, T., Teng, B.-S. (1998), Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, pp. 491-512.
- Dekker, H. (2004), Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n° 1, pp. 27-49.
- Duchessi, P., Chengalur-Smith, I. (2008), Enhancing business performance via vendor managed inventory applications, *Communications of the ACM*, vol. 51, n° 12, pp. 121-127.
- Dwyer, F., Schurr, P., Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, pp. 11-27.
- Fenneteau, H., Naro, G. (2005), Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : illustrations logistiques, *Revue Française de Gestion*, n° 156, pp. 203-219.
- Filser, M., Paché, G. (2008), La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n° 182, pp. 109-133.
- Filser, M., des Garets, V., Paché, G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Caen.

- Gambetta, D. (1988), Can we trust trust ?, in Gambetta, D. (éd.), *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York (NY), pp. 213-237.
- Goulet, C., Meyssonier, F. (2010), *Le contrôle dans les réseaux de franchise*, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 16, n° 2, à paraître.
- Harrison, A., van Hoek, R. (2008), *Logistics management and strategy : competing through the supply chain*, FT Prentice Hall, Harlow, 3<sup>e</sup> éd.
- Langfield-Smith, K., Smith, D. (2003), *Management control systems and trust in outsourcing relationships*, *Management Accounting Research*, vol. 14, n° 3, pp. 281-307.
- Leifer, R., Mills, P. (1996), *An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations*, *Journal of Management*, vol. 22, n° 1, pp. 113-137.
- Mayer, R., Davis, J., Schoorman, F. (1995), *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 709-734.
- Merchant, K. (1998), *Modern management control systems*, Prentice Hall, New York (NY).
- Morana, J. (2002), *Le couplage supply chain management-tableau de bord stratégique : une approche exploratoire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2), octobre.
- Morana, J., Paché, G. (2003), *Quels indicateurs de gestion pour le projet logistique ?*, *Revue Française de Gestion*, n° 147, pp. 185-198.
- Paché, G. (2005), *Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des petits pas*, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 214-215, pp. 177-188.
- Ponomarov, S., Holcomb, M. (2009), *Understanding the concept of supply chain resilience*, *International Journal of Logistics Management*, vol. 20, n° 1, pp. 124-143.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ?*, *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, pp. 707-725.
- Thiétart, R.-A., éd. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> éd.
- Tomkins, C. (2001), *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, n° 2, pp. 161-191.
- Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman E. (2006), *Research on management control of interfirm transactional relationships : whence and whither*, *Management Accounting Research*, vol. 17, n° 3, pp. 227-237.
- Vlad, M. (2009), *Les enjeux stratégiques de la mise en place de l'ECR pour les industriels*, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 28, n° 2, pp. 71-87.
- Vosselman, E., van der Meer-Kooistra, J. (2009), *Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationship*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 2, pp. 267-283.
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).

- Woolthuis, R., Hillebrand, B., Nooteboom, B. (2005), Trust, contract and relationship development, *Organization Studies*, vol. 26, n° 6, pp. 813-840.
- Yaqub, M., Malik, A., Shah, H. (2010), The roles of satisfaction, trust and commitment in value-creation in strategic networks, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol. 18, pp. 133-145.
- Yu, H., Zeng, A., Zhao, L. (2009), Analyzing the evolutionary stability of the vendor-managed inventory supply chains, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 56, n° 1, pp. 274-282.