

Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité : le cas d'un grossiste en fruits et légumes.

Sophie Michel

EMLYON Business School

smichel@em-lyon.com

Résumé :

La survie est une problématique majeure des entreprises face à l'instabilité croissante de l'environnement et l'importance accordée à l'opinion publique qui les oblige à renouveler la légitimité de leur activité. La recherche de légitimité n'est pas un sujet nouveau des travaux de gestion qui se sont notamment appuyés sur la théorie néo-institutionnelle (TNI). La légitimité est un concept central de la TNI (Colyvas & Powell, 2006) pour expliquer la survie des organisations (Rizza, 2008) cependant, peu d'illustrations s'attachent au niveau micro de ce processus alors qu'il permettrait d'explorer plus finement les moyens par lesquels la légitimation a lieu. Par ailleurs, peu de travaux se sont intéressés à ce processus face à une situation de crise (Patriota et al. 2012) qui pourtant amplifie la problématique de survie. Dans cette perspective, une question centrale est posée : Par quels mécanismes et comment les ressources sont-elles mobilisées au sein de l'organisation pour se reconstruire lors d'une crise du champ qui remet en cause la légitimité de son activité ?

Pour cela, l'étude repose sur le cas unique d'un grossiste en fruits et légumes. L'existence du grossiste est presque paradoxale lorsque l'on constate son image de « *parasite* » de la Société (Mackeown, 2007) et les nombreuses remises en cause qui ont amené à annoncer sa disparition (Gadde, 2012). On retrouve ce paradoxe dans le domaine spécifique des fruits et légumes à la suite de la platformisation de la grande distribution, dans les années 90, qui conduisait à prévoir le déclin des grossistes en fruits et légumes. Ces entreprises pourtant, ont survécu et continuent de jouer leur rôle d'intermédiaire.

L'analyse du cas d'Orchade, leader de ce domaine, met à jour un processus de reconstruction complexe qui aboutit à une revalorisation de son rôle de grossiste par l'institutionnalisation de la qualité. Nous proposons deux mécanismes au cours de ce processus : le bricolage et le leadership institutionnel qui appréhendent l'origine des ressources mobilisées dans le cadre de cette reconstruction. Ces mécanismes permettent au final, d'apporter un éclairage nouveau sur la notion des ressources et le processus de reconstruction de la légitimité.

Mots-clés : processus de légitimation, ressources, bricolage, leadership institutionnel.

Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité : le cas d'un grossiste en fruits et légumes.

INTRODUCTION

Considérés comme des « *goulets d'étranglements* » pour l'économie française (Dugot, 2000), les grossistes contribuent pourtant à 6,5% de la valeur ajoutée nationale brut (Rapport CGI, 2010). La dynamique actuelle de ces entreprises est bien surprenante lorsque l'on considère les nombreuses remises en cause de leur existence qui ont plus couramment amené à prédire leur disparition (Gadde, 2012).

La survie est une problématique centrale de la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui la relie à la légitimité sociale des organisations (Rizza, 2008). Selon Meyer et Rowan (1977) une organisation pour survivre doit convaincre un large public qu'elle est une entité légitime, qui mérite le soutien des parties prenantes externes. Pour cela, son comportement doit être conforme aux pressions régulatrices, normatives et cognitives de son environnement institutionnel (Scott, 2001). Le concept de légitimité qui est majeur en théorie des organisations, selon Colyvas & Powell (2006), est probablement le plus développé par la TNI. Les premiers travaux ont surtout adopté une perspective macro des pressions institutionnelles qui expliquent le conformisme et les comportements d'isomorphisme des organisations. Depuis les années 2000, de nouveaux travaux se développent sur les efforts des acteurs vis-à-vis de ces pressions et soulignent ainsi que la conformité des entreprises n'est pas synonyme de passivité (Oliver, 1991). Ce renouvellement de la TNI se développe notamment avec un regard de plus en plus tourné sur les réalités locales. Cette perspective micro cependant, reste encore insuffisante lorsqu'il s'agit de concevoir la construction de la légitimité (Barley, 2008 ; Colyvas & Powell, 2006), plus particulièrement au sein de l'organisation (Kraatz, 2009). Cette ouverture semble pourtant significative pour appréhender les dynamiques de légitimation des entreprises. Dans cette perspective nous traiterons cette problématique à travers la notion des ressources qui est au centre de travaux néo-institutionnalistes pour comprendre les efforts des acteurs vis-à-vis de l'institutionnalisation. Ces travaux cependant manquent encore de clarté sur la signification de cette notion et sa dynamique d'utilisation (Hardy & Maguire, 2008). Ce constat étant plus particulièrement observé au niveau micro de l'organisation alors, ce papier concerne les mécanismes qui expliquent la dynamique de mobilisation des ressources au sein de l'organisation pour se reconstruire lors d'une crise du

champ qui remet en cause la légitimité de son activité.

Une situation de crise n'implique pas uniquement une perte d'efficacité mais peut également signifier une perte de légitimité sur le bien fondé de leur activité. Nous étudierons la crise subie par les grossistes en fruits et légumes suite à la mise en place des plateformes et centrales d'achat de la grande distribution. Cet événement a conduit à prévoir la fin des grossistes en fruits et légumes (e.g. Rapport Géode, 2005) mais l'on constate une dizaine d'années plus tard qu'ils ont survécu. Le cas d'Orchade, leader de ce champ, met à jour les réalités locales de la reconstruction de l'une de ces entreprises. Le choix de ce cas sera présenté dans la partie méthodologie à la suite de la présentation du cadre théorique. Nous verrons ensuite les résultats du processus de reconstruction d'Orchade pour terminer avec une discussion de ce processus et des mécanismes de mobilisation des ressources identifiés.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL SUR LA LEGITIMITE SOCIALE POUR SURVIVRE

1.1.1. Les apports de la TNI pour appréhender la survie des organisations par leur légitimité

La survie organisationnelle est une problématique centrale de la théorie néo-institutionnelle (TNI) qu'elle appréhende principalement par la légitimité sociale (Rizza, 2008). Cela signifie que les organisations pourront survivre et se développer (e.g. Zimmerman & Zeitz, 2002) tant que leur comportement est conforme aux attentes sociales (Greenwood & Hinings, 1996). La recherche de légitimité sociale proposée par la TNI apporte ainsi une explication supplémentaire à celui de l'avantage concurrentiel durable (ACD) sur les agissements des entreprises (Ben Slimane & Leca, 2010). En considérant la légitimité sociale comme étant le concept le plus important de la TNI (e.g. Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977 etc.) et majeur en théorie des organisations, Colyvas et Powell en effectuent une revue de la littérature en 2006 (Colyvas & Powell, 2006, p308). Les auteurs vont ainsi définir la légitimité à travers quatre propriétés dont la première est la légitimité comme une **auto reproduction des pratiques, croyances et règles** que nous concevons comme étant désirables, appropriées et compréhensibles (e.g. Jepperson, 1991). Deuxièmement, elle est une **conscience collective** où les activités légitimes seront réciproquement interprétées par les individus à travers des présomptions largement partagées (e.g. Selznick, 1949). Troisièmement, elle correspond aux **attentes socio-politiques** (issue des autorisations étatiques) ou, **culturo-cognitives** lorsqu'elles découlent des idées, significations, sens partagés (e.g. Aldrich & Fiol, 1994). Et enfin, la légitimité est un processus **micro**

puisqu'elle est reproduite par les activités humaines (e.g. Berger & Luckman 1967).

Cette dernière caractéristique reste peu explorée par la TNI (Colyvas & Powell, 2006 ; Barley, 2008) qui a longtemps été critiquée pour son regard excessif sur le niveau macro et statique de l'institution et la passivité de l'acteur (Ben Slimane & Leca, 2010). Suchman (1995) tente de dépasser la limite de l'acteur passif en alimentant la TNI d'une perspective stratégique (e.g. Pfeffer & Salancik, 1978) pour définir la légitimité comme : « *a generalized perception or assumption that the action of an entity are desirable, proper or appropriate with some social system of norms, values, beliefs and definitions* » (Suchman, 1995, p574). Suchman nous offre une vision dynamique de cette légitimité que les acteurs peuvent perdre ou gagner « *en action* » au côté de leur légitimité « *par essence* ». Cette position légitime est de plus en plus difficile à manipuler mais également profonde et durable dès lors que l'on se déplace d'une légitimité pragmatique (en servant les intérêts d'autres groupes) vers morale (en respectant les procédures et résultat pour le bien de la Société) jusqu'à cognitive (qui va de soi) (Suchman, 1995, p585). De nouveaux travaux NI se développent sur cette approche (e.g. Van Dijk et al. 2010 ; Patriotta & Zheng, 2010) en regardant les actions au cours du processus de légitimation.

1.1.2. Le renouvellement de la TNI pour une approche sur les actions

La TNI répond également aux critiques d'une vision excessivement passive et statique à partir des nouveaux concepts d'entrepreneur institutionnel (EI) puis de travail institutionnel. Le travail institutionnel (TI) correspond aux « *actions intentionnelles des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (traduction in. Lawrence & Suddaby, 2006, p 215). Cette approche vise à dépasser la vision héroïque de l'EI (Hallett, 2010), seul acteur du changement, et se concentrer sur le processus de changement plutôt que sur le résultat (Hardy & Maguire, 2008). Les travaux sur le TI mettent alors en avant la multiplicité des acteurs au cours de l'institutionnalisation qui ont des positions et pouvoirs différents (e.g. Battilana, 2006 ; Rojas, 2010). Ces acteurs interagissent et interviennent à différents moments de l'institutionnalisation (e.g. Dorado, 2005) à travers des pratiques (e.g. Lawrence & Zietma, 2010) aux conséquences incertaines sur l'institutionnalisation (e.g. Khan et al. 2007). L'utilisation de la TNI nous offre alors une perspective sur les acteurs et leurs efforts vis-à-vis des pressions institutionnelles lorsque l'on s'intéresse au processus de légitimation pour survivre. Par ailleurs, cette approche a l'avantage également de concevoir ces efforts à partir des réalités locales.

La TNI répond en effet aux critiques d'une approche exclusivement macro par de nouveaux

travaux théoriques sur la dynamique micro de l'institutionnalisation. En combinant sa richesse d'origine à des approches sociologiques complémentaires (e.g. Bourdieu, 1980 ; Gouldner, 1954), la TNI dispose désormais d'un développement théorique suffisamment robuste pour appréhender la dynamique locale de l'institutionnalisation (Hallett & Ventresca, 2006). Hallett (2010) par exemple, propose la notion de « recoupling » (que nous traduisons par recouplage) pour expliquer le processus d'institutionnalisation au niveau micro à travers l'incarnation des mythes institutionnels au travers des interactions entre les individus. Malgré le développement théorique sur le niveau local, au cours de ces dernières années (e.g. Zilber, 2002 ; Delmestri, 2009), certains auteurs constatent encore à ce jour le manque d'illustrations empiriques (Hallett & Ventresca, 2006) et d'appréhension de la légitimité à ce niveau d'analyse (Barley, 2008).

De nouveaux travaux sur la légitimité sociale ont permis de dépasser la vision de l'acteur tel un « cultural dope » (Colyvas & Powell, 2006) avec pour la plupart, une approche discursive (Patriota et al., 2012). Lounsbury & Glynn (2001) par exemple, mettent l'accent sur les efforts discursifs de l'acteur pour concilier son identité et sa légitimité. Ce travail cependant, porte sur une organisation appréhendée tel un acteur sans que l'on ne puisse en ouvrir la « boîte noire ». Ce constat renvoie aux commentaires de Barley (2008) et Colyvas & Powell (2006) sur les apports d'une analyse micro pour regarder la légitimité en action, la manière dont la légitimité est acquise, répliquée et même perdue par les acteurs. Ces auteurs soulignent la carence de la TNI à ce niveau, alors que cela permettrait une description moins superficielle de ce concept.

En somme, la TNI dispose d'un apport théorique robuste pour appréhender la question de la survie à travers le concept de légitimité sociale et des efforts (TI) au niveau local. Elle pourrait cependant être alimentée de nouvelles illustrations sur le processus micro et plus particulièrement au niveau de l'organisation-individuelle tel que nous allons le justifier dans le point suivant.

1.2. Une approche (politique) du TI de légitimation dans un contexte de crise

Les travaux sur le TI se sont largement développés mais peu concernent ces efforts du point de vue de l'organisation (Kraatz, 2009). En définissant l'organisation comme « *une coalition gouvernée par de multiples rationalités et autorités négociées plutôt qu'un système unifié de coordination* » Selznick (1996, p275) sollicite le renouvellement de la TNI sur ce niveau d'analyse et la prise en compte de la dimension collective dans l'organisation. Une approche sur l'organisation-individuelle telle qu'elle est définie ci-dessus, offre une perspective plus humaine de la firme et ainsi plus politique du TI (Kraatz, 2009). Certains auteurs soulignent les apports du

vieil institutionnalisme qui, par la richesse et diversité des actions prises en compte, examinent plus en détail « comment » l'institution modèle les organisations (Greenwood & Hinings, 1996). La réconciliation entre l'ancien et le nouvel institutionnalisme permettrait ainsi une meilleure prise en compte des intérêts et des valeurs au sein de l'organisation avec la dimension culturo-cognitive de la TNI (Greenwood & Hinings, 1996, p1031). Ce pont entre les deux perspectives, Kraatz le franchit en 2009 lorsqu'il s'intéresse au TI du leader institutionnel. Cette notion en effet, s'inspire en partie de l'approche de Selznick (1949) pour différencier cet acteur du leader « administratif » à travers sa prise de responsabilité sur la survie de l'organisation et ses efforts pour conserver (réparer ou gagner) sa légitimité dans un contexte de demandes institutionnelles plurielles (Kraatz, 2009, p73-74). Kraatz propose pour cela différents TI de ce leader qui visent aussi bien la recherche de légitimité vis-à-vis des parties prenantes externes que des membres de l'organisation. Cette perspective théorique conçoit ainsi le TI de légitimation *au sein* de l'organisation et sollicite de nouveaux développements dans cette direction. Cette perspective permettrait de répondre au manque de regard sur la conscience collective de la légitimité au niveau local (Colyvas & Powell, 2006). Notre recherche propose pour cela de se focaliser sur les efforts particuliers envers les membres de l'organisation, encore peu développés par la TNI. Nous regarderons plus particulièrement ce type d'effort dans le cadre d'un champ en crise qui fut traditionnellement le moins étudié par la TNI (Scott, 2001 ; Patriotta et al. 2012). Selon Patriotta et al (2012, p1807), les nouveaux travaux contribuent plus souvent au paradoxe de *l'embedded agency* (e.g. Battilana et d'Aunno, 2009) mais beaucoup moins à la compréhension du processus de légitimation des acteurs lors d'un environnement institutionnel changeant, fragmenté ou contesté. C'est donc dans ce contexte de crise que porte l'étude, également parce que la question de survie et donc de légitimité y est plus importante avec la perte de repères pour les acteurs sur les règles à suivre et les comportements à adopter. Un champ en crise donne une nouvelle dimension au processus de légitimation qui repose sur les actions pour se **reconstruire** lorsque cette crise remet en cause l'activité et le rôle de l'entreprise. Pour étudier ce processus de reconstruction, nous proposons de regarder la dynamique de mobilisation des ressources.

1.3. Appréhender les mécanismes de mobilisation des ressources lors du TI

Les ressources sont devenues une notion importante de la TNI (Hardy & Maguire, 2008), depuis la reconsidération du rôle de l'acteur, à travers les travaux sur l'entrepreneur institutionnel (EI) et les approches stratégiques de l'institution (Ben Slimane & Leca, 2012).

Les ressources sont en effet un élément central de l'approche sur l'EI puisque selon la définition d'origine de Di Maggio (1988)¹ cet acteur a besoin de suffisamment de ressources pour modifier l'institution (Hardy & Maguire, 2008, p19). Ces travaux n'ont pas de signification commune et clarifiée des ressources (Hardy & Maguire, 2008), mais ils permettent de concevoir leur utilisation au-delà de la dynamique concurrentielle des entreprises pour proposer d'autres formes de ressources plus adaptées au regard sur le TI. Ces travaux soulignent par exemple la mobilisation des ressources et des compétences politiques (e.g. Greenwood et al. 2002), les ressources matérielles au côté des ressources symboliques (e.g. Scully & Creed, 2005) qui comprennent le capital, les compétences sociales (e.g. Fligstein, 2001) et les ressources discursives (e.g. Zilber, 2007). Ces travaux ont donc l'avantage d'offrir une «*large palette*» de ressources (Hardy & Maguire, 2008) pour concevoir les efforts vis-à-vis de l'institutionnalisation. Cette vision par contre, se focalise sur l'Individu (la personne ou l'organisation) et ignore le processus collectif au sein de l'organisation. Par ailleurs, cette approche néglige la manière dont la structure influence les ressources et modère leurs effets puisqu'elle regarde uniquement leur utilisation pour modifier l'institution (Lounsbury & Ventresca, 2003).

A l'inverse des travaux sur l'entrepreneur institutionnel, les approches stratégique-institutionnalistes ont l'avantage de considérer l'utilisation des ressources vis-à-vis des pressions institutionnelles. Cette dynamique semble essentielle pour tenir compte des effets de l'institutionnalisation sur la dynamique de reconstruction de la légitimité de l'organisation. Certains travaux mentionnent plus particulièrement l'interdépendance entre l'institution et les ressources (e.g. Oliver, 1997 ; Warnier, 2002) à travers les influences de cette première sur le choix des ressources mobilisées. Warnier (2002) par exemple, illustre le processus par lequel une compétence devient légitime socialement au sein d'une industrie et de ce fait, nécessaire pour l'entreprise. Ces approches vont donc capturer les influences institutionnelles et le besoin de légitimité sociale dans la recherche de l'ACD et du choix des ressources qui en découle. Les ressources sont ici les facteurs intrants contrôlés et utilisés par la firme pour implanter sa stratégie (Oliver, 1997) que l'on retrouve dans les typologies classiques de la Ressource Based View. La notion des ressources par conséquent, n'est pas utilisée pour appréhender les efforts *sur* l'institutionnalisation pour reconstruire la légitimité. Par ailleurs, l'appréhension macro de

¹ «Agent qui dispose des ressources suffisantes pour influencer les règles institutionnelles et donc, modifier l'environnement lorsqu'il a un intérêt particulier (...)» (Ben Slimane & Leca, 2010).

l'organisation ne nous permet pas de concevoir le processus collectif en interne.

En conclusion, ces travaux de la TNI nous offrent des typologies suffisamment nombreuses sur les ressources pour concevoir le TI (par les travaux sur l'entrepreneur) et tenir compte de la variation de la valeur des ressources de la firme avec la recherche de légitimation (par les approches stratégiques). On remarque cependant, leur manque de regard sur le processus de mobilisation des ressources au sein de l'organisation. Par ailleurs, ces approches négligent la dynamique de mise en place des ressources. Cette communication a donc pour objectif d'alimenter ces travaux d'une recherche sur les dispositifs qui appréhendent le processus de mobilisation des ressources pour reconstruire la légitimité sociale de l'organisation en posant la question de recherche : Par quels mécanismes et comment les ressources sont-elles mobilisées au sein de l'organisation pour se reconstruire lors d'une crise du champ qui remet en cause la légitimité de son activité ?

2. METHODE.

2.1. Justification du terrain

Le phénomène de reconstruction de la légitimité est étudié à partir d'une étude de cas sur le champ des grossistes à services complets en fruits et légumes (nommé Gasc en f&l). Le champ (ou domaine organisationnel) est un niveau d'analyse largement utilisé par la TNI (Greenwood & Hinings, 1996) qui ne peut être défini a priori mais dont le repérage est issu d'une enquête empirique (Di Maggio & Powell, 1983)². La considération des Gasc en f&l comme un champ à part entière est issue d'une enquête exploratoire sur le commerce de gros composée de 27 entretiens semi-directifs auprès de représentants de fédération et dirigeants d'entreprise. Tout d'abord, l'exploration du commerce de gros s'explique par le problème de légitimité sociale de ces entreprises qui affectent leur activité et leur survie. Le déficit de légitimité des grossistes se reflète à travers le manque de considération de ces acteurs, perçus comme étant des « *goulets d'étranglement* » pour l'Economie (Dugot, 2000) ou encore des « *parasites* » de la société (Mackeown, 2007). Ce désaveu des grossistes amène depuis des décennies à remettre en cause leur existence et prédire leur disparition, mais pourtant les grossistes ont survécu et continuent de se développer (Gadde, 2012). La sélection particulière du domaine des Gasc en f&l parmi les grossistes se justifie premièrement, par leur déficit de légitimité sociale plus important avec la

² Il est défini par Di Maggio & Powell (1983, p148) comme une zone de vie institutionnelle constituée d'organisations qui ont les mêmes fournisseurs, produits, ressources et agences de régulations.

culture agricole française et la défense particulière des producteurs (Rapport UNCGFL, 1998). Et deuxièmement, parce que l'on retrouve la problématique de survie suite à la mise en place des plateformes et centrales d'achats de la grande distribution (la platformisation de la GD) qui, en intégrant l'activité d'intermédiaire, remet en cause l'activité de Gasc. Cette activité était pratiquement exclusivement dédiée à la GD, c'est pourquoi les Gasc en f&l se retrouvent dans une situation de crise qui aurait dû conduire à la disparition de ce champ (e.g. Rapport Geode, 2005). Cependant, ce champ a survécu et l'étude de ces entreprises permet alors de saisir la problématique de reconstruction de la légitimité lorsqu'il y a un « *bannissement du grossiste* », selon les termes de l'un d'entre eux (entretien, Dirigeant Gasc f&l, 2012), et que ces « *marchands de patates* » n'ont définitivement plus aucune raison d'exister. Parmi ces entreprises, l'étude porte sur le cas Orchade (pseudonyme) qui est le principal leader du champ. Tolbert et Zucker (1983) soulignent le rôle décisif des leaders dans l'adoption des règles institutionnelles qui se voient imités par les suiveurs tout comme nous retrouvons certaines des actions d'Orchade dans l'évolution générale du champ³.

2.2. Collecte et analyse des données.

Le cas Orchade est constitué de 35 entretiens complétés par plus de 40 documents internes et 4 observations non participantes. L'ensemble des entretiens ont été lus à plusieurs reprises dans l'objectif d'extraire les significations des interviewés et de pouvoir retracer les principaux éléments sur le « *Quoi ? Qui ? Comment ?* » (Lofland, 1976 in Battilana & Dorado, 2010). En parallèle, plus d'une centaine de documents relatifs à l'environnement des Gasc en f&l (e.g. articles, textes de loi, rapports professionnels etc.) complétés par 7 entretiens semi-directifs avec des experts ont été collectés pour retracer les événements du champ. Ces événements ont été positionnés sur une frise chronologique, puis catégorisés « *a priori* » (Miles & Huberman, 1994) des concepts de piliers institutionnels (Scott, 2001) et de légitimité sociale (Suchman, 1995). Ces premiers résultats nous offrent une meilleure compréhension de l'institutionnalisation du champ et de ses conséquences sur la légitimité de ces acteurs avant de rentrer dans l'analyse du cas. Nous avons utilisé par la suite le logiciel Nvivo pour mener une analyse « *a posteriori* » du concept (Glasser & Strauss, 1967) des ressources⁴ pour appréhender le processus de reconstruction d'Orchade. Deux principaux mécanismes, le bricolage et le leader institutionnel,

³ Le choix du leader est également justifié par la volonté de poursuivre cette recherche avec une étude de cas comparative en ayant au préalable posé et proposé certains concepts.

⁴ Analyse partiellement *a posteriori* du concept puisqu'elle s'est inspirée de l'approche de Sewell (1992).

ressortent de cette analyse et permettent d'expliquer la dynamique des ressources mobilisées au sein d'Orchade dans l'objectif de reconstruire son image et rôle de Gasc en f&l.

2.3. Présentation du cas

Le domaine des Gasc en f&l émerge dans les années 60-70 avec le développement de la grande distribution (GD) et de ses nouveaux super et hypermarchés. Orchade est le premier à faire le pari de la GD dans les f&l à travers le métier de Gasc qui s'avère réussi puisqu'il s'agit de « *leurs plus belles années* » de développement selon le président actuel (entretien, Paris, 2012). Dans les années 70 plus d'une centaine d'acteurs sont partis des marchés de gros pour suivre l'exemple d'Orchade et constituer le champ des Gasc en f&l⁵ qui est le principal fournisseur de la GD. Ces acteurs continuent de subir « *la connotation naturellement négative du grossiste* » selon les termes d'un représentant de l'interprofession des f&l (entretien, Représentant Interfel, Paris, 2012). Celui-ci met également en évidence la légitimité pragmatique (Suchman, 1995) sur laquelle repose l'existence des Gasc en f&l puisque leur expertise et prise de risque, sur des produits instables et complexes, les rendent indispensables à l'ensemble des acteurs de la filière. Leur position centrale dans la filière sera de courte durée puisque la montée des pressions sur les prix et la normalisation des produits encouragent la mise en place des plateformes de distribution et la remise en cause de leur métier. Des pressions prix découlent de nouvelles réglementations commerciales qui sont plus contraignantes pour l'activité des Gasc en f&l tel que nous le présente cet avocat spécialiste de la filière :

Tout au long il y a eu des tas de textes ou de pratiques qui auraient été montés contre les grossistes ou qui ont négligés les grossistes. Par exemple il y a eu un texte autour des années 2003-2004 qui permettait de passer des accords de commercialisation directe entre les OP et les organisations de distributeurs et les grossistes n'avaient plus leur mot à dire. Ils se sont fait marcher sur les pieds. » (Entretien, Paris, 2012)

Comme le souligne ce témoignage, ces réglementations ont favorisé l'entente entre la GD et les nouveaux groupements de producteurs pour contrôler et réduire leurs coûts (e.g. Loi Raffarin n°96-603 ; OMC n° 1200/96). Ces pressions s'accompagnent de l'évolution vers des produits « normés » sur les nouveaux critères *d'aspect*, de *résistance*, d'*homogénéité* au détriment parfois de la qualité (entretien, Consultant filière f&l, Lyon, 2012) qui sont propices aux procédés industriels des plateformes de la GD. La culture « magasin » et « spécificité des f&l » de ces

⁵ Ce champ se distingue des autres formes d'intermédiation en f&l par son activité spécifique en logistique et vente à distance, par des produits et clients différents. Les grossistes sur carreau sont des spécialistes pour les détaillants tandis que les Gasc sont des généralistes f&l pour la GMS. La distinction entre ces deux métiers se retrouve par la constitution de deux collègues séparés au sein de la fédération des grossistes en f&l (UNCGFL).

Gasc les amènent à croire qu'ils seront toujours indispensables à la filière. Par conséquent, ils restent passifs vis-à-vis de ces évolutions et n'anticipent pas la situation de crise qui en découlerait, tel qu'en témoigne ce directeur :

« Et c'est vrai que les grossistes en fruits et légumes n'ont pas vu le coup venir, qu'il s'agisse de la façon dont ils concevaient leurs relations avec les GMS, à l'époque c'étaient des grossistes qui étaient incontournables. (...) et ce qu'ils n'ont pas vu non plus, c'est la rapidité avec laquelle ça irait. Et le fait que ça toucherait toutes les enseignes et pas simplement quelques-unes. (...) » (Entretien, Avignon, 2012)

Ces évolutions induites par les pressions prix et produits normés, entraînent une véritable situation de crise pour les Gasc en f&l qui perdent leur légitimité morale au sens de Suchman (1995) lorsqu'ils sont tenus pour responsables de la hausse du prix des f&l et de la baisse de la qualité des produits normés. Par ailleurs, leur expertise achat n'est plus aussi indispensable à la filière avec la standardisation des produits. Cette perte de légitimité pragmatique s'avère définitive avec la plateformes de la GD qui implique qu'ils ne sont plus les metteurs en marché de 80% des f&l et ne répondent plus aux intérêts des acteurs de la filière (entretien, Représentant Interfel, Paris, 2012). Compte tenu de leur manque de légitimité cognitive *par essence* (Suchman, 1995) évoqué par la fédération (Rapport UNCGFL, 1998)⁶ alors cette situation de crise selon la TNI devrait déboucher sur la disparition de ces acteurs devenus illégitimes. C'est notamment ce qui est évoqué *« à l'époque, personne ne donne cher de la peau des grossistes, dont certains sont littéralement cloués au pilori. »* (Déniel, 2005, LSA, n°1921) la fédération elle-même est *« très pessimistes même sur l'avenir de la profession, sur l'existence : est-ce qu'il y aura encore des grossistes ? »* (Rapport UNCGFL, 1998).

Malgré ces différents constats, les Gasc en f&l sont nombreux aujourd'hui (1200 entreprises) à avoir survécu en devenant les principaux fournisseurs de la Restauration Hors Domicile (RHD) (Autorité de la concurrence, 2011). La survie de ce champ fût favorisée par l'évolution de nouvelles pressions sur la qualité qui priment sur les pressions prix lorsqu'il évolue vers la RHD. Principalement issues des évolutions normatives, ces pressions sur la **qualité des produits** (e.g. la semaine Fraîch' Attitude pour l'apport gustatif et nutritionnel des f&l) et **du service** (e.g. certification Qualipom'Fel en 1998) justifient à nouveau leur rôle et activité d'intermédiaire des f&l. Ces Gasc retrouvent une légitimité morale en devenant par exemple, les garants du goût des produits pour le consommateur avec la mise en place de marques sur la saveur des f&l. Ils

⁶ *« Au sein des villes tout d'abord nous avons dû vivre la suspicion du « peuple » : notables nous serons jalouxés ; nous serons un bouc émissaire facile, profiteurs de prix jugés toujours trop élevés. Peu populaires dans les bourgs, nous avons souvent été détestés dans les campagnes « Intermédiaires » obligés, on nous a fait grief : de cours toujours trop faibles, (...) Ajoutons enfin que nous n'avons jamais été aimés de l'Etat... »* (Rapport, UNCGFL, 1998)

retrouvent également une légitimité pragmatique avec par exemple, la prise de responsabilité sur la sécurité alimentaire pour les restaurateurs. L'image du grossiste reste encore fragile, mais celle des Gasc en f&l est revalorisée par la reconnaissance de leur rôle de garant de la qualité auprès de la RHD (e.g. l'Hôtellerie, 2001, n°2725).

Le leader « Orchade » est une entreprise centenaire qui a toujours « *baigné dans les fruits et légumes* » selon les termes du président (entretien, Paris, 2012). Son essor dans les années 20 découle de sa position de précurseur dans la distribution des bananes. Ce rôle d'initiateur se poursuit dans les années 60 lorsque les dirigeants créaient le concept et nouveau métier de « Gasc » en f&l (de Guili & Moyrand, 2012⁷). Orchade devient alors le principal fournisseur de la GD à travers 60 succursales réparties sur le territoire français. La plateformisation de la GD est donc un bouleversement majeur qui entraîne la perte de plus de 40% de leur CA du jour au lendemain (de Guili & Moyrand, 2012) et remet en question plus de 80% de son activité.

Pour survivre, les premières réactions du groupe sont des « *opérations de panique* » selon l'ancien co-président, avec la prospection de toutes sortes de clients (dont la RHD) et des essais sur d'autres produits et d'autres métiers des f&l. Le groupe devient mûrisseur, importateur, producteur, transformateur de f&l, prestataire logistique en f&l mais également, distributeur de fleurs et plantes (f&p), produits de la mer et mareyeur dans les années 90 pour conserver un rôle auprès de la GD. En parallèle, le groupe connaît l'essor de sa « branche » de Gasc en surgelés auprès de la RHD. Cette réussite les encourage à créer une nouvelle « branche » de Gasc de produits d'épicerie pour la RHD en 2000 et à développer cette clientèle dans les f&l. Le groupe survit ainsi avec d'un côté, une palette large d'activités autour des f&l pour conserver la GD et de l'autre, de nouveaux domaines de Gasc pour se développer en RHD. On retrouve cette double réponse au sein même de l'activité de Gasc en f&l qui se voit partagée entre la volonté de conserver la GD (sur une logique de prix- produits) et de découvrir la RHD (sur une logique de qualité-clients)⁸. En 2006 la situation se clarifie lorsqu'ils choisissent de se reconstruire sur leur expertise de Gasc pour la RHD en développant cette activité sur de nouvelles branches et en se retirant de toutes les autres activités. Cette expertise de Gasc en RHD, Orchade la construit sur un modèle de « Qualité homogène et robuste sur toute la France » qui permet au groupe de sortir de la logique unique du prix et de participer à la reconstruction du champ des Gasc en f&l sur la

⁷ Livre publié sur l'histoire du groupe par : De Guili, I. & Moyrand, C., Histoire d'Entreprises., Lyon.

⁸ On différencie la logique produit qui induit une priorité à l'achat pour capter les opportunités de produits, d'une logique sur le client dont la priorité est la vente pour satisfaire les besoins du client.

qualité. Selon ce témoignage d'un commercial : « *avant il y avait juste : 'c'est cher !' Alors que maintenant c'est cher mais il y a la qualité !* » (entretien, Lyon, 2012).

3. RESULTATS

3.1. L'EVOLUTION DE L'IDENTITE D'ORCHADE POUR LEGITIMER LEUR ROLE DE GASC-

3.1.1. Le bricolage à partir des initiatives des succursales pour conserver la GD

Selon notre analyse, la première phase de reconstruction d'Orchade dans les années 90 s'organise autour de sa spécialisation f&l pour justifier son rôle et son activité auprès de la GD. Pour cela, le siège va profiter des expérimentations indépendantes et marginales des succursales - développées lors de leur période d'essor avec la GD- pour en faire des diversifications du groupe (de produits en Gasc et de métiers des f&l) qui servent la GD. Le siège utilise par exemple, les essais des succursales dans les f&p et produits de la mer pour justifier leur rôle de fournisseur auprès des magasins et disposer d'une place prioritaire pour les dépannages en f&l. Les succursales pour cela, utilisent les mêmes ressources que pour les f&l et les combinent aux nouveaux investissements par le siège (e.g. recrutement et formation de spécialistes à la vente). On note par ailleurs qu'au-delà des synergies avec les ressources en f&l, les répondants expliquent ces diversifications par la présence d'une culture du produit frais-fragile commune aux f&l. Ce processus est utilisé pour d'autres réponses en faveur de la GD telles que la prestation logistique en f&l ou encore, la transformation des f&l. Cette dernière par exemple, émerge de l'initiative des managers d'une succursale d'expédition en f&l « *ne sachant pas quoi faire pendant l'hiver* » selon les termes du président (entretien, Paris, 2012). A l'époque, ce métier repose sur les logiques traditionnelles des f&l (e.g. cours journalier, culture agricole) communes à leur activité de Gasc et c'est pourquoi l'actionnariat familial souhaite le développer pour servir la GD (entretien coprésidence, Paris, 2012). Ces diversifications fragmentées des succursales, qui reposaient sur leurs ressources déjà disponibles, ont ainsi permis d'élaborer des réponses structurées au niveau du groupe pour justifier leur rôle auprès de la GD.

Cette dynamique de reconstruction se retrouve également dans la réponse principale qui est de « *remonter la filière f&l* ». Cette expression des répondants correspond au développement des activités qui précèdent le métier de Gasc telles que la production, l'importation et surtout, la mûrisserie. Elles justifient à nouveau l'image de spécialiste des f&l d'Orchade et sa présence auprès de la GD (en servant leurs centrales d'achats). La mûrisserie des bananes, qui n'était jusque là qu'une activité marginale et artisanale des succursales de Gasc en f&l (e.g. disposition

d'une caisse de bananes près du radiateur dans le bureau du directeur), est la réponse principale et atypique du groupe. Les bananes sont un produit phare et historique du groupe (de Guili & Moyrand, 2012)⁹ pour lequel les décisionnaires ont un attachement particulier, c'est pourquoi ils concentrent leur réponse principale sur la création du métier de mûrisseur industriel. Cette réponse permet à Orchade de devenir « *le premier groupe bananier français* » (Article FRuiTROP, Fajac, 1995) et de conserver son rôle auprès de la GD et son identité de spécialiste des f&l. La survie d'Orchade débute ainsi par le développement de toutes sortes d'activités qui justifie son existence auprès de la GD et dans les f&l – de par les initiatives et ressources des succursales combinées à de nouveaux investissements.

Ces évolutions ne signifient pas pour autant l'arrêt de l'activité de Gasc puisqu'au contraire, ces diversifications ont soutenu les succursales financièrement, ainsi qu'en leur accordant une position privilégiée pour dépanner et proposer des opportunités d'achats aux magasins. La situation de crise les oblige cependant à élargir leur prospection sur toutes sortes de clients, dont la RHD. Ils développent ces clients en utilisant les mêmes ressources qu'avec la GD (e.g. l'acheteur-vendeur pour la GD achète pour la RHD) mais continuent de privilégier les magasins. La RHD est une clientèle que les membres d'Orchade connaissent mal, voire même méprisent, alors qu'elle leur a permis de conserver leur activité de Gasc en produits surgelés. Cette dernière fût développée en marge des f&l dans les années 70 pour renforcer leur position en GD mais la plateformes précoce de ces produits les obligea à se tourner rapidement vers la RHD. Cette conversion permet à cette activité de subsister tant bien que mal jusqu'à l'arrivée d'un nouveau manager au début des années 90. Par son passé dans le domaine industriel, Franck remet en question leurs pratiques basées sur la culture agricole des f&l pour instaurer de nouvelles méthodes industrielles qui sont, selon lui, plus adaptées aux logiques du domaine des Gasc en surgelés pour la RHD (e.g. structure des achats au niveau national). Quatre ans plus tard, la branche se positionne parmi les leaders des Gasc en surgelés et Franck intègre le directoire puis la présidence en 1998 (codirigée avec le DAF). Franck nous souligne qu'il n'a jamais « *baigné dans les fruits et légumes* » alors qu'il découvre le groupe par le métier de Gasc. C'est pourquoi il en a une vision différente qui l'amène à créer une diversification originale, aux yeux des membres, sur l'activité de Gasc en produits d'épicerie en 2002. Cette nouvelle branche repose sur la même qualité de service industriel qui lui permet d'atteindre aussi rapidement que la

⁹ Orchade devient leader des f&l et Gasc pour la GD en étant le précurseur de la distribution de bananes.

branche des surgelés la position de leader en servant la RHD. L'essor de ces deux branches d'activités de Gasc provoque une certaine confusion en interne sur la volonté du groupe avec, d'un côté les diversifications métiers pour conserver la GD et de l'autre, les activités de Gasc pour la RHD. L'activité de Gasc en f&l est à la croisée de ces deux dimensions et de l'identité plurielle de l'organisation (voir schémas 1) qui entraîne certaines tensions dans les années 2000.

3.1.2. La sortie de l'identité plurielle par l'intervention du leader

La construction des années 90 aboutit sur un « *patchwork d'activités* » dans les années 2000, pour reprendre les termes d'un ancien responsable marketing, qui les confronte à des demandes institutionnelles plurielles parfois contradictoires ou trop éloignées.

On constate premièrement, un éloignement entre les logiques traditionnelles véhiculées en interne et les évolutions institutionnelles de certaines activités dédiées à la GD (eg. f&p, prestation logistique f&l, transformation des f&l). Le métier de transformation des f&l par exemple, s'éloigne de leur culture de grossiste en f&l avec l'institutionnalisation des logiques industrielles et marketing qui limitent leur compréhension et développement dans ce métier (e.g. selon Franck le développement d'une marque propre était indispensable mais ne faisait pas parti de leur culture de grossiste). Deuxièmement, le succès des mûrisseries industrielles provoque des tensions croissantes en interne entre les membres des mûrisseries et des succursales de Gasc en f&l. De par leur activité partielle pour les magasins, ces dernières sont en concurrence avec les centrales d'achats de la GD c'est-à-dire, les premiers clients des mûrisseries. Et enfin, ces évolutions entraînent des confusions sur l'identité organisationnelle *de leader* avec d'un côté l'identité historique de leader des f&l en GD et de l'autre, l'émergence d'une nouvelle identité de leader du métier de Gasc en RHD. Chacune d'entre elles repose sur des logiques institutionnelles contradictoires (e.g. pressions prix-produits versus services-clients) qui sont particulièrement problématiques pour l'activité de Gasc en f&l qui est tiraillée entre ces deux identités. Face au besoin de clarification des membres d'Orchade, Franck intervient pour convaincre de leur identité de leader en Gasc pour la RHD –et légitimité en tant que garant de la qualité.

« *Je suis arrivé sous la présidence d'un Monsieur qui s'appelait [Laurent] et j'ai vu arriver un [Franck] et je pense que le groupe a réellement pris une direction sous la présidence de Franck que je ne sentais pas sous la présidence de Laurent [...] j'ai vraiment l'impression que ce groupe s'est clarifié autour d'un fil conducteur qui finalement vient de loin et qui a vraiment été imposé par un patron qui a été un patron avec une vision. Je crois qu'il donne une vision à ce groupe.* » (Membre Orchade, branche f&l, 2012)

Franck est identifié par les répondants comme un acteur clef de la transformation de l'organisation qui implique la valorisation du savoir-faire de service du Gasc, pour garantir la

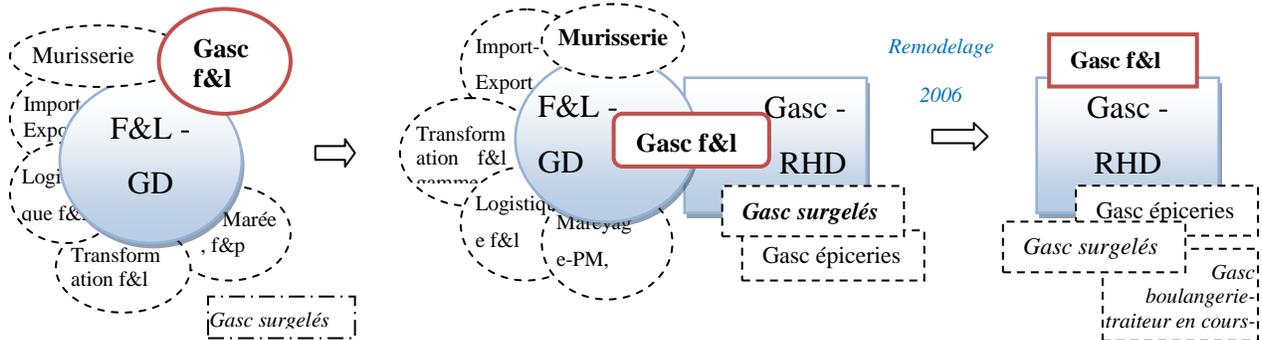
qualité. Franck intervient dès 1996 lorsqu'il entre au directoire et encourage la scission de la branche des f&l (qui englobait l'ensemble des activités en dehors des surgelés) pour différencier celui de Gasc en f&l des autres activités de mûrisserie & importation, de mareyage, de transformation en f&l. Cette première étape clarifie la présence d'activités aux demandes et logiques distinctes et se poursuit en 2002 lorsqu'il est président, par la démarcation formelle entre le métier d'*agro industriel* (e.g. mûrisserie, transformation des f&l, mareyage pour la GD) et celui de *Gasc*. La scission entre ces deux métiers constitue la première intégration formelle de leur identité de Gasc. Elle est suivie de la mise en place de marques enseignes séparées pour les activités de Gasc qui valorisent leur expertise produit sur chacune de ces branches tout en gardant séparées les différentes demandes institutionnelles¹⁰. Ces deux étapes vont également faciliter le « *changement de visage* » du groupe formalisé en 2006 (entretien, Franck, Paris, 2012). Franck est en effet à l'initiative du renoncement du groupe à toutes les activités en dehors du métier de Gasc, et du développement de nouvelles branches dans ce métier, qui entraîne un remodelage complet de l'organisation (voir schéma 1). La démarche de Franck permet de sortir des tensions entre les logiques produits-prix des métiers de l'agro-industriel et services-qualité des Gasc mais c'est aussi une décision difficile pour les membres d'Orchade, puisqu'elle implique de renoncer à leur image de spécialiste f&l ainsi qu'à leur activité historique sur les bananes. Pour les convaincre, Franck appuie son discours sur l'expertise externe d'un cabinet de conseil en stratégie qui confirme leur savoir-faire de Gasc qui est un métier de services. Cette expertise externe et celle du président sont également confortées par les évolutions de l'environnement institutionnel, présentées précédemment, qui s'éloignent de leurs logiques traditionnelles. Ces évolutions avec de surcroît, une nouvelle réglementation sur les bananes¹¹, sont défavorables au maintien de leur leadership dans les autres métiers des f&l. Franck parvient ainsi à persuader les membres d'Orchade que la reconstruction du groupe doit reposer sur un modèle de qualité de services imparable¹² pour « *devenir une machine de guerre pour la restauration* » tel que le décrivent plusieurs des répondants.

Schéma1: Evolution de l'identité du groupe pour justifier le rôle et l'activité de Gasc en f&l

¹⁰ Ces branches appartiennent à des champs distincts, identifiés au cours de notre enquête exploratoire, avec des règles différentes telles que la culture de proximité en f&l ; l'importance des règles d'hygiène en surgelés.

¹¹ La déréglementation du droit de douane pour les concurrents hors Europe menacent leur leadership de mûrisseur.

¹² Cela comprend à la fois la qualité du service (logistique –commerciale) et la qualité du produit.



Ce tournant implique de ne plus disperser leurs ressources sur les différentes diversifications qui maintiennent leur rôle auprès de la GD et de les concentrer sur leur savoir-faire de Gasc à partir des synergies entre les branches de Gasc sur le service tout en conservant leurs particularités produits. Le groupe met en place, par exemple, une direction qualité commune aux branches de Gasc pour améliorer la fiabilité de leur système qualité en réponse aux pressions institutionnelles spécifiques avec la restauration collective (e.g. Plan HACCP sur le respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire en 1997). Les ressources commerciales, à l'inverse, sont spécifiques aux branches qui disposent d'une politique et de formations commerciales indépendantes pour affiner leur expertise du produit qui répond plus particulièrement aux pressions issues de la restauration commerciale (e.g. norme de la « nouvelle cuisine » qui sublime le produit frais). Cette nouvelle concentration des ressources sur la qualité de service du Gasc implique des efforts particuliers dans la branche de Gasc en f&l.

3.2. Le recouplement entre les mythes valorisés et les ressources mobilisées

3.2.1. Les efforts du leader pour coupler les ressources à leur modèle de légitimation

En passant des pressions prix sur une logique « produit » à celles de qualité sur une logique « client » avec la RHD alors, les ressources mobilisées pour l'activité de Gasc en f&l devraient évoluer. Ce n'est pourtant pas le constat établi par Franck lorsqu'il prend temporairement la direction de la branche en raison du départ inattendu de son directeur en 2007, pour des raisons personnelles, en 2007. Grâce à son expérience avec la branche de surgelés et sa position de président, qui lui offre le recul nécessaire, Franck constate aussitôt que les ressources favorisent toujours le développement avec la GD : (Entretien, Paris, 2012).

« Et je me suis aperçu que la formation, l'histoire, les croyances. Tout était fait pour continuer à penser que l'on faisait de la GMS, de la GMS, de la GMS et freiner la chute. En même temps cela empêchait le vrai développement en RHD (...) car le modèle que l'on avait était adapté à notre ancien métier des années 80. Quand je dis notre

modèle c'est l'organisation, le choix des hommes, les façons de faire, les formations, la culture, la façon de penser, la façon d'acheter. C'était GMS. »

Pour le commerce, par exemple, ils conservent une logique du produit où l'acheteur est maître de la dynamique commerciale avec des f&l achetés par opportunité (sur le prix). Du côté de la logistique, les entrepôts locaux de petites tailles sont maintenus dans la logique de proximité et réactivité de la culture Gasc. Cette dynamique ne permet pas de valoriser leur expertise produit auprès de la RHD puisque les achats ne répondent pas aux besoins particuliers des restaurateurs et que leurs entrepôts sont trop étroits pour disposer de l'ensemble des références nécessaires aux diversités de la restauration (e.g. entre la cantine, la brasserie ou le gastronomique). Les ressources mobilisées cependant, ne sont pas totalement détachées des pressions qualité avec la RHD puisque dès 1998 par exemple, la branche obtient la certification Qualipom'Fel sur la qualité de service et dès 2001, le directeur marketing embauche un conseiller culinaire pour développer l'expertise produit en RHD. Ces évolutions cependant concernent en priorité les actions du siège qui permettent en surface de renvoyer l'image d'une qualité structurée tandis que l'activité principale qui a lieu au niveau des succursales conserve un fonctionnement traditionnel sur la GD. Malgré leur réputation établie dans le monde de la restauration dès les années 2000, les membres de la branche f&l « *ont encore tout à apprendre de la RHD* » selon leur conseiller culinaire (entretien, Paris, 2012). Ce décalage entre leur image (influencée par celle de la branche en surgelés) et les pratiques au niveau des succursales ralentit leur mission de leader, selon plusieurs répondants, auprès de la RHD. C'est pourquoi Franck intervient, lorsqu'il dirige temporairement cette activité, pour convaincre les membres d'Orchade de leur identité de Gasc qui repose sur les nouveaux mythes valorisés de qualité et de client en RHD.

Pour cela, Franck effectue un travail de rhétorique qui vise dans un premier temps à rendre compte du problème, le qualifier avec les directeurs de succursales et en souligner les conséquences : « *vous brûlez vos vaisseaux (...) je leur ai dit : 'mais les gars vous êtes dans le mal'. Je leurs faisais des diagnostics, je les faisais réfléchir, ...* » (entretien, Paris, 2012). Dans un deuxième temps il sert à proposer une solution qui est la mise en place d'un modèle de qualité de services basé sur les mêmes méthodes industrielles que les branches surgelés et épicerie qui sont conformes au métier de Gasc. Ce qui implique de remettre en cause leur modèle actuel qui est plus adapté à la GD qu'à leur spécificité de f&l : (entretien, Paris, 2012)

« Leur dire : 'non il faut que vous fassiez comme [en surgelés], comme [en épicerie], comme les autres'. Les gars nous disant : 'non ce n'est pas pareil nous les fruits et légumes : c'est des produits vivants, des produits à cours, ce n'est pas des produits industriels donc ce n'est pas pareil' (...) La grande confusion ça a été que l'organisation était

adaptée à la GMS et pas à la restauration. Les types disant : 'Non ce n'est pas qu'on est adaptés à la GMS, c'est qu'on est adaptés aux fruits et légumes'. Et nous notre boulot avec [Marc] c'est de dire : 'Non les fruits et légumes en RHD ça ne se vendra pas comme en GMS donc votre modèle ce n'est pas aux fruits et légumes qu'il est adapté, c'est à la GMS. Donc faut le changer. »

Ce travail discursif se déroule dans le cadre d'un management participatif avec l'ensemble des directeurs de succursale réunis pour établir ce diagnostic. Dans le cadre de leur organisation décentralisée, avec des succursales très autonomes, ce processus de réflexion collectif est décrit comme indispensable pour obtenir l'adhésion de l'ensemble des membres de la branche. Le discours de Franck au cours de ce processus repose sur les mêmes arguments que lors de son management de la branche en surgelés, c'est-à-dire le besoin de structures, de méthodes plus industrielles et d'accentuer le service au client en tant que Gasc. Aujourd'hui on retrouve ces mêmes types d'arguments auprès des répondants tels que ce directeur logistique de succursale :

« Il y a eu le virage un peu en même temps de qualité. Cela commençait un peu à en parler dans l'alimentaire parce qu'avant la qualité c'était « mon poisson il est frais ». Non, la qualité ce n'est pas cela. La qualité ce sont des méthodes, la qualité c'est un objectif de satisfaction. » (Entretien, Lyon, 2012).

L'intervention de Franck est à nouveau soutenue par l'expertise externe du cabinet de conseil ainsi que certains collaborateurs, tel que Marc le nouveau directeur en f&l. Les efforts de Franck ont également été favorisés par les actions passées de l'ancien directeur qui, malgré un modèle mixte GD-RHD favorisant les logiques traditionnelles prix-produits, a contribué à la mise en place d'une « *mentalité réseau* » (e.g. création des séminaires stratégiques avec les directeurs de succursale pour définir la mission de la branche) et de certaines transformations qui préfigurent le nouveau modèle de la branche (e.g. création d'une structure commerciale nationale avec une dynamique vente-achat). En 2009 ce processus aboutit au remodelage de l'organisation avec l'homogénéisation du réseau en sortant de la culture de proximité (T1), la logique client plutôt que produit pour guider la dynamique commerciale (T2) et enfin, la mise en place d'une qualité de services qui repose sur la valorisation des compétences en logistique et qualité (T3). Ces trois grandes transformations, synthétisées dans le tableau ci-dessous, permettent d'aligner leurs ressources sur les mythes institutionnels valorisés et devenir le garant de la qualité pour la RHD.

Tableau 1. Transformations pour coupler les ressources au mythe du Gasc garant de la qualité

Transformations organisationnelles	Exemples d'évolution des ressources -	Mythes - Légitimité visée
T1 Réseau intégré : homogénéisation de l'activité (versus gestion locale indépendante sur une logique de proximité)	Nouveaux managers intermédiaires pour atténuer l'indépendance locale des directeurs de succursale ; méthodes communes définies par les files ; Nouvelle équipe d'acheteur nationale.	Mythe du service industriel & Légitimité sur la qualité homogène sur le territoire avec la RHD collective
T2 Système de push commercial : professionnalisation du commerce	Valorisation du vendeur (et non l'acheteur) et de ses compétences (meilleure connaissance	Mythe de la logique client & Légitimité sur l'expertise

sur une logique de conseil au client (versus priorité sur l'opportunité produit)	produit combinée à la connaissance culinaire) ; Recrutement d'expert en produit de la mer pour une double entrée dans les restaurants.	produit avec la RHD commerciale en priorité.
T3- Equilibre des compétences : développement des services qualité & logistique (versus activité logistique marginale et contrôle qualité inexistant)	Création des postes de responsable qualité (et évolution des responsabilités jusqu'à l'intervention dans le commerce) ; Montée en compétences des directeurs logistiques- et création de nouveaux postes intermédiaires	Mythe du service & Légitimité sur la qualité du service (logistique, sécurité) avec la RHD collective & commerciale

Ces grandes transformations ont permis au groupe de sortir du modèle mixte pour concentrer les moyens sur la valorisation de la qualité et atteindre une position de leader auprès de la RHD : « *La restauration aujourd'hui, [la branche] est clairement leader et on a eu une approche assez qualitative de la restauration chez Orchade f&l.* ». [Entretien membre Orchade, Lyon, 2012]

3.2.2. La mise en place des ressources conforme à leur modèle de légitimation.

Selon notre analyse, la mise en place de ce modèle pour le recouplement entre les mythes valorisés et les ressources, découle principalement de l'utilisation et la combinaison de leurs expériences passées en GD et réussies sur la branche de Gasc en surgelés. Premièrement, la capacité à se saisir des expériences avec la GD qui sont principalement perçues comme des « échecs » pour les transformer en atouts avec la RHD. La direction marketing du siège f&l s'appuie par exemple, sur les marques propres créées pour la GD pour en faire un nouveau gage de qualité gustative et homogène quelle que soit la succursale. Et l'ancien directeur de la branche réutilise les ressources (commerciales et logistiques) de leur activité marée dédiée à la GD qu'il combine à de nouvelles (e.g. bureau d'achat national) pour proposer une double expertise produit à la restauration commerciale. Et deuxièmement, on identifie la capacité à se servir des expériences réussies en surgelés avec par exemple, le transfert du directeur qualité et des méthodes pour obtenir la certification ISO 9001 en l'adaptant aux spécificités de la branche f&l.

Pour mettre en place ces combinaisons de ressources et découvrir les nouveaux métiers en RHD et en marée, la direction a recours aux **sites pilotes**. Une succursale est ainsi désignée (volontaire) comme site pilote « *pour apprendre le métier* », bricoler, tester différentes méthodes et « *essayer les plâtres* » selon le directeur de l'un de ces sites pilotes. Ces succursales sont accompagnées par de nouveaux managers spécialistes de ces nouveaux métiers tels que Pierre, recruté en 1998 en tant que directeur marketing, qui est également à l'origine du recrutement du conseiller culinaire, en s'étant inspiré du modèle Gasc en surgelés. Ce processus permet au groupe de mettre en place les ressources nécessaires à la justification de son rôle de garant de la qualité accepté en interne et

reconnu en externe : [entretien, Lyon, 2012]

« Ils ont la [branche f&l] pour s'attaquer différemment aux restaurants et collectivités et aussi de part la qualité ! [La qualité] de par leur image avec Franck, avec leur chef cuisinier qui donne des conseils culinaires, c'est vraiment un plus. Et puis tout ce qui est qualité en véhicule, en froid, tout est au top ! »

4. DISCUSSION

4.1. Institutionnalisation de la qualité pour retrouver sa légitimité.

La reconstruction d'Orchade lui a permis de retrouver sa première place parmi les 700 leaders de la filière f&l (Flhebdo, 2011). Nos résultats soulignent que ce processus n'a pas été spontanément dirigé sur la qualité pour la RHD, mais qu'il repose dans un premier temps sur la justification de leur rôle auprès de la GD. Cette première phase traduit selon nous la recherche de légitimité pragmatique au sens de Suchman (1995) à travers les nombreuses diversifications autour du métier de Gasc pour répondre aux intérêts de la GD. Ces diversifications permettent également de retrouver une certaine légitimité morale (Suchman, 1995) avec la reconnaissance de leur image de spécialiste des f&l puisque le groupe se voit décrit « *comme un acteur de la filière* » (Entretien, Conseil en f&l, Lyon, 2012) et un « *un spécialiste des fruits et légumes depuis 90 ans* » (l'Hôtellerie, Juillet 2001) par les parties prenantes externes. Cette volonté de reconquérir leur rôle d'expert en amont de la GD repose selon les témoignages des répondants sur leur identité de leader en f&l. Ces derniers évoquent également les synergies au niveau des ressources et de la culture, en raison de logiques institutionnelles similaires entre ces activités. Les produits de la mer par exemple reposent sur la même culture du produit frais, logique de réactivité et ressources logistiques (e.g. camions froids) ; tout comme l'activité de transformation dépend de la même culture agricole et règles sous-jacentes (e.g. produits à cours). Ces synergies combinées à l'identité organisationnelle de leader f&l ont favorisé le processus de légitimité ci-dessus. A l'inverse, les évolutions vers des logiques contradictoires, telles que la logique industrielle pour l'activité de transformation, et les évolutions internes sur le métier de Gasc, avec l'arrivée de certains managers tels que Franck, diminuent les synergies précédentes et entraînent des conflits internes sur leur identité organisationnelle. Finalement, c'est par la clarification de leur identité de leader Gasc de services que leur quête de légitimité est réorientée sur la qualité. Cette étude de cas offre ainsi une illustration empirique de l'impact de l'identité organisationnelle sur le processus de légitimation évoqué par Glynn & Lounsbury (2001). Par ailleurs, cette relation est favorisée par les évolutions macro sur des logiques institutionnelles favorables ou non aux évolutions en interne (au travers des synergies de ressources, de culture ou encore par l'arrivée de

nouvelle personne etc.). Ce constat amène ainsi à mettre en avant la perspective micro-macro de cette relation qui reste encore insuffisamment développée par la TNI (Dillard et al. 2004).

Au final cette première réponse conduit à la poursuite de leur activité de Gasc f&l sous les mêmes logiques traditionnelles pour offrir une expertise produit à la GD. C'est pourquoi ils continuent de subir les pressions prix défavorables en ne recouvrant qu'une légitimité pragmatique précaire au travers d'une activité de dépannage pour la GD. A contrario de la seconde phase de reconversion vers la RHD, basée sur l'expertise produit et la fiabilité du service, qui leur offre une légitimité plus robuste et durable en tant que Gasc f&l. Orchade, par exemple, retrouve sa légitimité pragmatique, auparavant perdue auprès de l'interprofession f&l, parce qu'il joue un rôle clef pour l'aider à dynamiser la consommation des f&l à travers la RHD « *au pouvoir prescripteur* » (entretien, Représentant Interfel, Paris 2012). Orchade renforce également sa légitimité morale (Suchman, 1995) avec une activité qui respecte des procédures normalisées (e.g. certification ISO 9001) et dont le résultat est bénéfique pour garantir la qualité des f&l offerts aux ménages (e.g. marques garantes de la saveur). Cette seconde phase repose sur l'éloignement des logiques traditionnelles (de proximité, de produit) pour pouvoir valoriser les nouvelles pressions de qualité (par de nouvelles logiques d'industriel et de client).

Si le processus de légitimation d'Orchade pourrait s'interpréter comme un TI de maintien des logiques sur la qualité vis-à-vis des acteurs de la restauration collective (de par la conformité avec les pressions déjà présentes telles que la norme HACCP), c'est le TI de perturbation et création au sens de Lawrence & Suddaby (2006) que nous souhaiterions mettre en avant. Ce dernier repose sur la participation du groupe à la normalisation de la qualité par la mise en place de schémas et de ressources en rupture avec les logiques traditionnelles des Gasc en f&l tels que la mise en place d'une politique d'achat nationale (avec une équipe de référencement et des bureaux d'achats nationaux) en rupture avec la culture de proximité locale. Si le TI de maintien met en relief la relation dynamique entre les ressources et les schémas, proposée par Sewell (1992)¹³, celui de perturbation permet plus encore, de saisir la dynamique de changement au travers de cette relation. Cette dynamique découle de la transposition des schémas culturels d'un autre champ par des acteurs suffisamment instruits (« *Knowledgeable actors* ») des logiques propres au champ. La mise en place de cette politique achat avec des ressources nationales découlent de la

¹³ Les ressources sont la cause et la conséquence des règles lorsque par exemple le directeur recrute un responsable qualité suite à la certification QualipomFel' qui est à l'initiative d'une nouvelle certification ISO 9001.

transposition des schémas industriels du champ des Gasc en surgelés sur les f&l. Cette démarche, au départ inédite, se voit imitée par les deux groupements et remet partiellement en cause le schéma traditionnel de proximité des Gasc en f&l. Ce travail souligne ainsi l'intérêt de l'approche de Sewell (1992) pour mieux explorer la relation entre l'institutionnalisation et la dynamique des ressources mobilisées en interne. Une dynamique que l'on explique à partir de deux mécanismes.

4.2. Mécanisme du leader institutionnel pour recentrer les ressources.

Le premier mécanisme identifié pour expliquer la dynamique des ressources mobilisées au cours de ce processus repose sur le concept de leader institutionnel, proposé par Kraatz (2009), qui a pour mission de garantir la légitimité de l'organisation envers les parties prenantes internes et externes. On retrouve ce concept à travers les efforts de Franck pour créer l'identité organisationnelle de Gasc et fonder leur légitimité sur la qualité. Nos résultats illustrent le TI de Franck au niveau du groupe tout d'abord, avec « *le changement de visage* » des années 2000 pour sortir de leur identité plurielle et convaincre les membres de leur rôle de leader sur la distribution pour la RHD (3.1.2.) ; puis au niveau de la branche f&l lors de ses efforts pour convaincre les membres de cette branche de la qualité du service homogène du métier de Gasc en RHD (3.2.1). Les actions de Franck rejoignent, selon nous, différents TI de la grille de lecture proposée par Kraatz (2009). On identifie le *TI de remodelage de l'organisation* lors de la séparation des différents métiers de la branche f&l de l'activité de Gasc avec la mise en place des marques enseignes de Gasc qui permettent de mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes institutionnelles (Kraatz, 2009). Puis le renoncement aux métiers en dehors de l'activité de Gasc en 2006 qui est également interprété comme un *TI sur les choix critiques* effectués lors de contradictions dans les demandes (Kraatz, 2009). Le cas d'Orchade illustre la dimension « critique » de cette décision à travers l'attachement des membres à leur identité de leader f&l et plus particulièrement sur les bananes. Ce choix difficile leur a permis de se détacher de la culture spécifique des f&l et des pressions prix afin de mieux répondre aux pressions de qualité-services du Gasc. Ces deux formes de TI apparaissent également lors de l'intervention de Franck pour le remodelage de la branche f&l (T1, T2, T3) afin de sortir des logiques traditionnelles du champ, qui sont contradictoires avec les nouveaux mythes valorisés sur la qualité de service robuste. Les actions au niveau de la branche traduisent également le *TI de rhétorique et symbolique*, proposé par Kraatz (2009), pour convaincre les directeurs des succursales de leur rôle de Gasc sur la

qualité du service, en prenant pour exemple la branche en surgelés¹⁴. Enfin, en réunissant les membres des différentes branches sous la même identité de leader de la distribution pour la RHD, au-delà des logiques et missions propres à chaque branche, les efforts de Franck s'accordent avec le *TI de création d'une identité intégrative* c'est-à-dire d'une apparente cohérence de l'organisation au-delà des institutions fragmentées (Kraatz, 2009). L'influence de l'identité organisationnelle sur le modèle légitimé est à nouveau illustrée au travers de ce constat qui, par ailleurs, renvoie à l'importance de l'adhésion du collectif à cette identité qui est le moteur de la mobilisation dans le processus de légitimation selon Buisson (2005).

Le processus de légitimation d'Orchade reflète le besoin de convaincre l'ensemble des parties prenantes internes de leur rôle, en tant que Gasc, sur la qualité de service « robuste ». Selon Franck, la participation de l'ensemble des directeurs de succursale au diagnostic de la branche était indispensable. Cette dynamique d'investissement cognitif collectif a favorisé la remise en cause des logiques traditionnelles pour concevoir autrement leur métier qu'avec la GD. En évoquant les efforts de Franck pour l'adhésion du collectif ou au travers des TI proposés par Kraatz (2009), ce travail renvoie à la dimension politique du TI qui fait actuellement défaut aux travaux NI (Lawrence et al, 2005). La démonstration de ce processus collectif *dans* l'organisation reste toutefois limitée alors qu'une future recherche focalisée sur ce mécanisme pourrait plus fortement contribuer à l'illustration de la conscience collective de la légitimité peu développée par la TNI (Colyvas & Powell, 2006).

Finalement, cette recherche offre une illustration du rôle du leader institutionnel (LI) qui explique la concentration des ressources sur le métier de services du Gasc pour la RHD. Ce mécanisme sert à décrire le basculement du groupe d'une mobilisation dispersée à une concentration des ressources sur le métier de Gasc qui amène, par suite, à renforcer sa position dans le domaine des f&l par la qualité, en se détournant des logiques traditionnelles. Par ailleurs, son intervention particulière dans la branche des f&l s'apparente selon nous au concept de recouplage proposée par Hallett (2010) entre les mythes institutionnels valorisés et les activités réelles des individus. Hallett souligne ce processus d'internalisation des mythes institutionnels au niveau des *pratiques* des individus tandis que nous proposons de le concevoir au niveau des *ressources* mobilisées ; à travers les changements de ressources illustrés dans le tableau n° 1 qui traduisent l'internalisation

¹⁴ « Franck a plutôt l'habitude d'être assez clair dans ses explications, il a dit « passons à autre chose et mettons en œuvre des méthodes qui soient homogènes avec celles que je connais dans les autres branches et qui surtout nous garantissent qu'on sera encore là dans 10 ou 20 ans » (entretien acheteur, Lyon, 2012).

du mythe (déjà visible en façade) du Gasc garant de la qualité pour la RHD. On perçoit à nouveau, avec cette interprétation, certains apports de l'approche de Sewell (1992). Cette dernière permettrait de concevoir ce processus au regard de la dualité entre les ressources et les schémas des individus. Tandis que l'approche d'Hallett (2010), qui appréhende les interactions des individus, favoriserait une vision collective du « *knowledgeable actor* » (Sewell, 1992). Une nouvelle recherche sur le processus de recouplage, par les ressources, pourrait relier ces deux approches et permettre d'approfondir l'approche sur le processus du concept des ressources.

En somme, le mécanisme de LI met en avant la dynamique de recouplage et d'investissement cognitif collectif dans les ressources mobilisées pour concentrer ces dernières sur le savoir faire – de service industriel- du métier de Gasc. En dépit de son importance dans l'évolution d'Orchade, le rôle joué par Franck doit toutefois être relativisé tel que le suggère Kraatz (2009) vis-à-vis du LI. Son importance est ici nuancée, premièrement, par le poids du contexte lorsque les évolutions de l'environnement sur les autres activités facilitent le TI du choix critique sur le métier de Gasc (voir 3.1.2) ; et par les « histoires d'hommes » telles que le départ imprévu de l'ancien directeur de la branche Gasc f&l, sans lequel Franck ne serait peut-être pas intervenu. Deuxièmement, à travers le rôle clef de « seconds de commandes » pour paraphraser Selznick (1949), lors du remodelage tel que Pierre pour accompagner les sites pilotes.

4.3. Mécanisme du bricolage pour des ressources à portée de main

Le deuxième mécanisme identifié est celui de bricolage qui consiste, selon la définition d'origine de Lévi-Strauss (1962), à « *toujours s'arranger avec les moyens du bord* » à partir d'un répertoire de ressources hétérogènes. La notion de bricolage fut reprise en sciences de gestion (e.g. Garud & Karnoe, 2003 ; Weick, 2003 ; Baker & Nelson, 2005) pour concevoir la manière dont on peut faire face à de nouveaux problèmes ou de nouvelles opportunités (Baker et al, 2003). Ces travaux ont plus souvent souligné *l'individu* bricoleur (e.g. Baker et al. 2003, Phillips & Tracey, 2007) alors que cette recherche se focalise sur le *processus* en proposant deux formes de bricolage :

Premièrement le bricolage dit « hasardeux » en référence à la conception originelle de Lévi Strauss (1962) qui décrit un acte de manipulation aléatoire « *par ci par là, en zig zag* » (Odin & Thuderoz, 2010). On identifie cette forme de bricolage lors des diversifications du groupe pour conserver la GD. La première partie de nos résultats (3.1.1) évoque ce processus par la disposition d'un stock de ressources hétérogènes au travers des diversifications fragmentées (Duymedjan & Rüling, 2010) des succursales pendant la période d'essor des années 70-80. Et

l'utilisation de ces ressources à portée de main, combinées à de nouveaux investissements, dans le nouveau projet de sauvegarder leur position auprès de la GD. Cette dynamique renvoie selon nous, au processus de bricolage au sens originel qui consiste à élaborer des ensembles structurés, non pas directement avec d'autres ensembles structurés, mais en utilisant « *des résidus et des débris d'événements* » (Lévi-Strauss, 1962) tels que les diversifications locales en marée, transformation f&l etc. Ce mécanisme sert à expliquer la mobilisation de ressources dispersées sur toutes sortes d'activités pour la GD par les synergies des **ressources à portée de main**.

Deuxièmement, cette recherche propose le processus de bricolage dit « planifié » en référence au développement des travaux en management sur un bricolage d'ordre stratégique (Duymedjan & Rüling, 2010). Ce dernier n'est pas synonyme d'improvisation (Baker et al. 2003) et implique des *capacités* à se saisir des opportunités externes avec les ressources à portée de main en interne (Baker & Nelson, 2005 ; Philips & Tracey, 2007). On identifie cette dynamique de bricolage lors de la mise en place du remodelage organisationnel dans la branche des f&l avec l'utilisation des ressources secondaires et disponibles suite à leur expérience de Gasc en surgelés ainsi qu'avec la GD. Par exemple, lorsque le directeur de branche utilise les marques propres dédiées à la GD pour en faire un gage de saveur pour la RHD et valoriser leur rôle sur la qualité. Ce processus de bricolage est également interprété à travers l'utilisation des sites pilotes pour découvrir la RHD et la marée « *en essayant les plâtres* » (voir 3.2.2) avant de construire une réponse au niveau du groupe. Leur utilisation reflète, selon nous, le **bricolage sélectif exploratoire** au sens de Baker & Nelson (2005) qui consiste à débiter dans un nouveau domaine par un bricolage pour ensuite s'organiser et formaliser l'activité. Plus généralement, ce processus de bricolage planifié permet une description plus en détail du processus de recouplage dans la branche f&l.

En somme, cette étude propose deux formes de bricolage qui soulignent la dynamique d'utilisation des ressources à portée de main pour un nouveau projet. Le bricolage hasardeux sert à expliquer et décrire la mobilisation de ressources dispersées pour retrouver leur rôle d'expert f&l pour la GD. Le bricolage planifié par contre, décrit plus finement la mise en place du recouplage sur la branche f&l entre le mythe du Gasc garant d'une qualité robuste avec les ressources des succursales. Sous ces deux formes, le bricolage souligne la dimension contextuelle des ressources lorsque « *l'ensemble des moyens du bricoleur n'est pas définissable par un projet* » (Lévi Strauss, 1962). La fonction et la valeur des ressources ne sont pas immuables puisque certaines ressources peuvent être pensées dans un certain contexte (e.g. les marques

propres pour la GD) mais seront finalement mieux maîtrisées dans un autre (e.g. avec la RHD).

4.4. Les apports et limites de la recherche sur les mécanismes et les ressources.

Cette étude de cas met en avant deux mécanismes, sans les prétendre uniques, qui influencent la dynamique de mobilisation des ressources. Chacun d'eux contribue à saisir la manière dont le groupe est passé d'une justification de son existence par des ressources dispersées à la concentration de ces dernières sur le savoir faire de Gasc, garant de la qualité. Le bricolage explique la première réaction hasardeuse, dans un contexte instable, par l'utilisation des synergies et ressources à portée de main. Le mécanisme de LI décrit le basculement sur le modèle final par des ressources qui valorisent la qualité de service robuste et remettent en cause des logiques traditionnelles. Ainsi, ces deux mécanismes permettent de rentrer plus finement dans la dynamique de mobilisation des ressources pour dépasser la vision statique, des travaux précédents, sur l'accès ou le choix des ressources. En proposant ces mécanismes, cette recherche contribue premièrement à ouvrir les travaux NI sur le *processus* des ressources comme le suggère Dorado en 2005. Deuxièmement, cette étude de cas propose d'appréhender ce dernier dans un contexte de crise, peu illustré à notre connaissance, lorsque l'activité des acteurs est remise en cause et que leurs repères sont bouleversés. Le regard sur cette dynamique particulière permet de mettre en avant la complexité de ce processus sur les ressources. Les deux mécanismes identifiés soulignent en effet que ce processus ne peut s'apparenter à la mise en place automatique de la légitimation par la qualité. Pour finir, la relation interdépendante observée entre ces deux mécanismes¹⁵ renvoie plus particulièrement à l'impact et l'importance de leurs expériences en surgelés. Ces dernières influencent les perceptions du leader institutionnel, imprégnées de sa propre réussite dans ce domaine et facilitent l'adhésion des membres pour sortir du bricolage hasardeux ; puis elles servent au bricolage planifié dans le cadre du recouplage initié par le leader. Ces expériences sont discutées dans nos interprétations sur les ressources

Pour conclure nous souhaitons en effet discuter certaines dimensions des ressources mises en avant par ce travail, dont la première est celle des expériences. Ce travail souligne le rôle des expériences passées (Phillips et Tracey, 2007) avec la GD et hors champ (Battilana et al. 2009 ; Oliver, 1997) avec la branche en surgelés. Nous proposons de concevoir leur rôle dans les ressources à travers : la connaissance dont l'utilisation dépendra de leur capacité de transposition

¹⁵ Le processus de bricolage hasardeux se termine avec l'intervention du leader institutionnel et les efforts particuliers de ce dernier dans la branche f&l aboutissent sur un processus de bricolage « planifié ».

des schémas culturels selon l'approche de Sewell (1992) ; les ressources symboliques lorsqu'elles sont utilisées pour construire des récits d'événements symboliques et enfin ; les ressources spécifiques lorsque ces expériences permettent la transposition des schémas d'un autre champ pour proposer des ressources originales (Sewell, 1992). Cette distinction offre une grille de lecture aux managers sur l'utilisation de ces expériences et contribue au besoin de clarification sur la notion des ressources par la TNI (Hardy & Maguire, 2008). Cette approche a souligné le rôle des expériences sur la connaissance des acteurs (e.g. Boxenbaum & Battilana, 2005 ; Phillips et al. 2004), mais elle a beaucoup moins insisté sur les impacts au niveau du caractère spécifique des ressources. Une étude comparative pourrait explorer le lien entre les expériences, les capacités de transposition et les ressources spécifiques des acteurs (Lounsbury, 2008).

Cette recherche deuxièmement, alimente l'approche dynamique des ressources puisqu'elle illustre à la fois les influences des institutions sur le choix des ressources, tel qu'on le retrouve avec les approches stratégico-institutionnelles, et à la fois le rôle de ces ressources pour modifier ces logiques institutionnelles souligné par les travaux sur l'EI. Ce travail permet de combiner ces deux visions de la dynamique entre les ressources et l'institutionnalisation, par ailleurs, il alimente ces travaux d'une illustration au niveau de l'organisation-individuelle. Ce regard permet d'évoquer la **dynamique collective** sur les ressources mobilisées par l'investissement cognitif collectif lors du recouplage ainsi que la **dynamique contextuelle**, mentionnée précédemment avec le bricolage. Ces dynamiques encouragent la réflexivité des managers sur leur environnement pour remettre en cause la manière de mobiliser les ressources (valeur, fonction selon le contexte); et l'implication de l'ensemble des membres dans cet engagement cognitif.

Pour finir, ce travail nous amène à identifier et proposer deux niveaux d'exploration des ressources avec l'institutionnalisation. Un premier niveau d'exploration des ressources et capacités pour la mise en place de la légitimation de l'organisation (e.g. les ressources à portée de main du bricolage, la connaissance collective et capacité de transposition avec le leader institutionnel). Un second niveau qui regarde l'évolution des ressources de l'organisation, par suite de ce modèle de légitimation et de l'institutionnalisation (e.g. conseiller culinaire, intervention du responsable qualité sur le conseil au client, dans une logique « client »). Les mécanismes identifiés permettent une contribution plus importante sur le premier niveau mais les illustrations restent limitées sur le second, tout comme elles ne permettent pas de démontrer les dynamiques spécifiques à chaque acteur. Une étude comparative sur les ressources spécifiques

des acteurs à ce niveau, selon leurs perceptions de l'institutionnalisation et de leurs modèles de légitimation, pourrait venir enrichir cette recherche et le besoin d'illustrations sur les comportements hétérogènes (Lounsbury, 2008).

RÉFÉRENCES:

- Baker, T., Miner, A.S. & D.T. Eesley (2003), Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32, 255–276.
- Baker, T. & R. E. Nelson (2005) Creating something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Barley, S.R. (2008) Coalface Institutionalism, in R. Greenwood, C. Oliver; R. Suddaby & K. Sahlin (dir.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 491-519.
- Battilana, J., Leca, B. & E. Boxenbaum (2009), How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, *The Academy of Management Annals*, 3:1, 65–107.
- Ben Slimane, K. & B. Leca (2010), Le travail institutionnel: origines théoriques défis et perspectives, *Management & Avenir*, 7 : 37, 53–69.
- Ben Slimane, K. & B. Leca (2012), Pour une approche par les ressources du travail institutionnel, in Actes de la XXI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille : AIMS.
- Buisson, M.-L. (2005), La gestion de la Légitimité Organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?, *Management & Avenir*, 4: 6, 147–164.
- Colyvas, J.A. & W.W. Powell (2006), Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior*, 27, 305–353.
- Di Maggio, P. & W.W. Powell, (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48: 2, 147–160.
- Dillard, J.F., Rigsby, J.T. & Goodman, C. (2004), The making and remaking of organization context: Duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17:4, 506–542.
- Dugot, P., (2000), *Le commerce de gros*, Paris: PUF.
- Gadde, L.-E., (2012). La dynamique des réseaux de distribution: implications pour les intermédiaires. *Management et Avenir*, 51, 137–155.
- Greenwood, R. & C.R. Hinings (1996), Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism, *Academic of Management Review*, 21:4, 1022–1051.
- Hallett, T. (2010), The Myth Incarnate Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School, *American Sociological Review*, 75: 1, 52–74.
- Hallett, T. & Ventresca, M.J. (2006), Inhabited Institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35, 213–236
- Hardy, C. & S. Maguire (2008), Institutional Entrepreneurship. in R. Greenwood & C. Oliver & R. Suddaby & K. Sahlin (dir.), *The Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage.
- Huberman, A.-M. & M.-B. Miles (2003). *Analyse des données qualitatives*, (2^{ème} éd.), Bruxelles : De Boeck édition.
- Kraatz, M.S., (2009), Leadership as institutional work: a bridge to the other side. in Lawrence, T. Suddaby. R & B. Leca (dir.), *Institutional Work: actors and agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge: University press, 59–91.
- Lawrence, T.B., Mauws, M.K. & B. Dyck, (2005), The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework, *Academic of Management Review*, 30:1, 180–191.
- Lawrence, T. B. & R. Suddaby (2006), Institutions and Institutional Work, in S. R. Clegg, C.

- Hardy, W. R. Nord & T. Lawrence, *Handbook of organization studies*. London: Sage, 215–254.
- Lévi-Strauss, C., (1962). *La pensée Sauvage*, Plon.
- Lounsbury, M. (2008), Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice, *Accounting, Organizations and Society*, 33, 349–361.
- Lounsbury, M. & Glynn, M.A. (2001), Cultural Entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22:6-7, 545–564.
- Lounsbury, M. & M.J. Ventresca (2003), The New Structuralism in Organizational Theory, *Organization*, 103: 3, 457–480.
- Odin, F. & C. Thuderoz (2010), *Des mondes bricolés? Arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage*, Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional process. *Academic of Management Review*, 16:1, 145–179.
- Oliver, C. (1997), Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, 18: 9, 697–713.
- Mackeown, H., (2007). Wholesaling and wholesaling Research: a practitioner's viewpoint. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17: 4, 413–422.
- Patriotta, G., Gond J.-P. & F. Schultz, (2012), Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications, *Journal of Management Studies*, 48: 8, 1804–1837.
- Phillips, N. & P. Tracey (2007), Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization, *Strategic Organization*, 5: 3, 313–320.
- Rizza, R. (2008), Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique: quelles relations? *Revue Interventions économiques*, 38, 17.
- Scott, R.W. (2001), *Institutions and Organizations* (2^{ème} éd.), Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selznick, P. (1996), Institutionalism “Old” and “New”, *Administrative Science Quarterly*, 41: 2.
- Sewell, W.H. (1992), A theory of structure: Duality, Agency, and Transformation, *The American Journal of Sociology*, 98: 1, 1–29.
- Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20: 3, 571–610.
- Warnier, V. (2002), Constitution et trajectoires des compétences stratégiques dans un secteur: Le cas de l'Industrie de la dentelle, in XI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique.