

# Organisations et pressions institutionnelles : constitution d'un portefeuille de ressources pour se défendre

**Sophie, Michel**

Université de Strasbourg, EM Strasbourg, HUMANIS

[Sophie.michel@em-strasbourg.eu](mailto:Sophie.michel@em-strasbourg.eu)

**Karim, Ben Slimane**

ISC Paris Business School

[kbenslimane@iscparis.com](mailto:kbenslimane@iscparis.com)

## Résumé :

---

Les changements de l'environnement remettent souvent en question la raison d'être et la légitimité de certains métiers. Les entreprises qui font face à de telles situations s'investissent dans un type particulier de réponses que la théorie néo institutionnelle désigne par travail institutionnel défensif (Maguire & Hardy 2009).

Jusqu'à récemment, les travaux sur le sujet avaient mis en exergue la nature discursive du travail institutionnel défensif (Ben Slimane 2012). Cependant, des appels de plus en plus pressants invitent à élargir la conception des ressources utilisées par les organisations dans leur travail défensif. Ce travail répond à cet appel et a pour objectif d'étudier et d'explorer la diversité des ressources utilisées dans le travail défensif. Pour ce faire, nous convoquons le concept de portefeuille institutionnel (Viale & Suddaby, 2009) dont l'originalité tient à une vision intégrative de plusieurs types de ressources inspirés du capital économique, culturel, social et symbolique.

Ce travail s'appuie sur une étude de cas unique d'un grossiste en fruits et légumes. La légitimité du champ des grossistes est remise en question par plusieurs changements dans l'environnement. Il s'agit principalement de l'apparition des centrales d'achat et de la perception sociale négative de ce métier.

Les résultats de cette étude permettent de proposer une conceptualisation du portefeuille institutionnel des ressources qui se dessinent autour de trois types : intermédiaires, critiques, et symboliques.

**Mots-clés :** Portefeuille institutionnel, étude de cas, travail institutionnel, ressources, organisation

---

## **Organisations et pressions institutionnelles : constitution d'un portefeuille de ressources pour se défendre**

### **INTRODUCTION**

Certains changements de l'environnement ont pour conséquence de remettre en question la légitimité et la raison d'être de métiers ou de professions entières. Par exemple, l'économie collaborative est en train de remettre en question des professions tels que les taxis par UBER ou encore l'hôtellerie par AirBnB. Alors que la théorie de l'écologie des populations étudie la perte ou la disparition d'espèces d'organisations donnant un accent de fatalité à ces changements de l'environnement, la théorie néo institutionnelle s'est mise quant à elle à étudier la manière dont les organisations répondent stratégiquement à ce type de dynamique environnementale. Maguire & Hardy (2009) définissent la réponse des organisations aux attaques contre la légitimité de leur métier comment étant un travail institutionnel défensif. Il s'agit essentiellement de répondre aux critiques et aux mises en question de la légitimité du métier de l'organisation (Lawrence & Suddaby, 2006). Le tournant discursif que la théorie néo institutionnelle a connu dans les années 2000 (voir Phillips et Hardy 2002) a influencé la conception des ressources nécessaires dans le travail institutionnel discursif. En effet, les travaux précédents apportent des contributions essentielles à l'utilisation des discours dans le travail défensif (e.g. voir Ben Slimane 2012) au détriment cependant des autres ressources pouvant être utilisées. C'est en partant de ce constat et de celui du rôle central des ressources pour appréhender le travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) que nous en sommes venus à nous intéresser aux ressources mobilisées pour interagir avec les institutions avec la notion de « portefeuille institutionnel ».

Cette approche - initialement proposée par Viale & Suddaby (2009) est inspirée de la notion de capital au sens de Bourdieu qui fournit une typologie claire et exhaustive pour une lecture complète du « *portefeuille* » de ressources. Le capital apporte aussi l'avantage d'une lecture « *institutionnelle* » des ressources – puisque le capital est indissociable de la position dans le champ, des habitus et de la doxa (Golsorkhi et al. 2009). Cet ancrage théorique permet ainsi

de concevoir les ressources comme à la fois structurées et structurant les institutions en dépassant tour à tour la vision stratégique des ressources (l'approche NI stratégique) et la survalorisation de la capacité des agents par les ressources (l'approche de l'EI). L'usage du terme de « portefeuille institutionnel », en prolongement de Viale & Suddaby (2009), sert à spécifier la lecture du capital au regard des interactions avec les institutions pour affiner le cadrage théorique des ressources et explorer: Comment les ressources sont-elles mobilisées dans le cadre d'un travail défensif des acteurs ?

L'exploration du travail institutionnel défensif résulte tout autant du manque de travaux empiriques que de la démarche abductive de cette recherche. Celle-ci s'est d'abord intéressée aux moyens des intermédiaires de la distribution business to business (BtoB) des fruits et légumes pour faire face aux contestations de leur activité dans les années 90. L'analyse de l'étude de cas Poma, a finalement conduit à explorer les moyens servant à défendre l'institution des intermédiaires du BtoB. Les résultats présentés dans cet article offrent alors un éclairage particulier de la manière dont Poma incorpore et élabore de nouvelles pressions institutionnelles pour défendre son activité au travers du portefeuille institutionnel. Deux contributions principales ressortent de ce travail. Tout d'abord, il fait ressortir les avantages de la notion de portefeuille institutionnel – et de son ancrage par le capital - pour proposer une lecture « néo-institutionnelle » des ressources (en interaction avec les institutions) qui puisse dépasser la vision confuse et excessivement stratégique des ressources étudiées par les travaux précédents. Ensuite, cet article offre une illustration empirique des ressources mobilisées pour le travail défensif, peu abordé jusqu'à maintenant, et apporte certaines recommandations pour épauler les managers entreprenant ce type d'efforts face aux pressions institutionnelles.

## **1. CADRAGE THEORIQUE : LE POUVOIR D'AGIR PAR LES RESSOURCES**

Dans le but d'une meilleure articulation entre « *comment l'organisation est constituée* » et « *comment elle incorpore et façonne les pressions institutionnelles* » pour explorer plus en profondeur les interactions entre les organisations et les institutions avec le travail institutionnel (Suddaby et al. 2010, p. 1238), cette recherche s'intéresse aux efforts de défense d'une profession. Le travail de défense du statu quo de l'institution est - au côté des efforts de création et de déstabilisation de l'institution – l'une des formes de travail institutionnel que Lawrence, Suddaby et Leca (2011, p. 53) définissent comme l'ensemble « *des efforts des individus et des acteurs collectifs pour affronter, persévérer, consolider, déstabiliser, démolir,*

*s'immiscer dans, transformer et créer de nouveau les structures institutionnelles dans lesquelles ils vivent, travaillent, évoluent et qui leur confèrent rôles, relations, ressources et routines » (p. 53).*

Le travail défensif est proposé par Hardy & Maguire (2009), en prolongement du travail de maintien. Il se distingue du travail de nature itérative (servant à perpétuer au quotidien les routines et pratiques existantes) et décrit les actions de nature pratico-évaluative, pour contrer la remise en cause et maintenir le statuquo, lorsque l'ordre institutionnel est menacé par des forces disruptives. Ce type d'efforts a été étudié ces dernières années à travers les dynamiques de contestations entre les partisans du maintien et les autres (e.g. Ben Slimane, 2012 ; Peton, 2014). L'étude de Ben Slimane (2012) par exemple, met en lumière le travail institutionnel des acteurs pour peser sur l'accès aux ressources lors du déploiement de la télévision numérique terrestre en France. A l'instar de l'étude empirique qui précède (Zietsma & Lawrence en 2010), les ressources apparaissent comme un élément significatif pour appréhender le travail institutionnel et corrobore le constat initial de Lawrence et Suddaby (2006) – en tant que levier majeur pour agir et interagir avec l'environnement (Hardy & Maguire, 2008, Ben Slimane, 2012).

Pourtant, la revue de littérature effectuée indique que les ressources sont en retrait dans l'étude du travail institutionnel en comparaison de leur importance pour l'entrepreneur institutionnel. Ce constat également effectué par Ben Slimane et Leca (2014) est d'autant plus vrai au regard du travail défensif dont les illustrations empiriques plus détaillées sur la manière dont ces efforts sont développés restent encore limitées. L'analyse des ressources aiderait justement à mieux comprendre l'articulation entre 'comment les organisations sont constituées' et 'la manière dont elles répondent et façonnent les institutions' lorsqu'il s'agit de surmonter les remises en cause du statu quo et les forces disruptives. Cette recherche vise donc à explorer les ressources servant au travail institutionnel défensif en s'appuyant sur les apports et limites des travaux passés. Malgré les contributions significatives des travaux sur la dynamique de défense des institutions, plusieurs limites sont identifiées et peuvent expliquer le peu de lecture des ressources avec le travail institutionnel.

Hardy et Maguire en 2008 puis Ben Slimane et Leca en 2014 évoquent principalement le manque de conceptualisation de la notion des ressources lorsqu'elle est abordée sous un angle néo-institutionnel. Ce défaut de cadrage se retrouve par le manque de définition (e.g. Lawrence, 1999 ; Phillips et al. 2000 ; Greenwood et al. 2002 ; Voronov & Vince, 2012, etc.) ou bien l'usage d'ancrages théoriques différents (e.g. de la « Resource-based View » (RBV)

avec Lounsbury & Glynn en 2001 jusqu'à l'approche structuraliste avec Phillips et al. 2000) qui conduisent à une vision composite des ressources. Cette diversité se traduit par des typologies variées (voir les différences par exemple entre Glynn & Lounsbury, 2001 ; Battilana et al. 2009 et Hardy & Maguire, 2008) et par suite par des lectures différentes et parfois contradictoires tel que l'assimilation de la réputation à la légitimité alors que la première est une ressource et la seconde une fin (Deephhouse & Suchman, 2008, p. 59-62) ou encore la considération des réseaux d'alliés parfois comme un antécédent et parfois comme une ressource (voir Rao, 1998 et Maguire et al. 2004). Un cadrage plus homogène aideraient à dépasser ces confusions (Ben Slimane & Leca, 2014).

La limite suivante concerne *la focale mise sur l'acteur stratège* des deux approches - plutôt que les actions par tous types d'acteurs. La focale sur l'acteur, individuel ou organisationnel, a conduit à une approche des ressources excessivement liée aux forces internes et trop souvent déconnectée de la structure sociale (Lounsbury & Ventresca, 2003). La focale stratégique se traduit également par l'analyse prioritaire de l'avantage concurrentiel d'un côté et des acteurs tout puissants de l'autre, avec à chaque fois une vision relativement statique du choix, type ou accès aux ressources au détriment de la dynamique de mobilisation des ressources (Dorado, 2005, p. 404). Quand bien même les travaux s'intéressent au processus, celui-ci est appréhendé de manière univoque, puisque l'approche de l'entrepreneur explique les ressources mobilisées pour agir sur l'institution mais reste limitée pour tenir compte des effets des institutions sur les choix et les ressources mobilisées (Dorado, 2005), et inversement en ce qui concerne l'approche « stratégique ». Ben Slimane et Leca (2014) font ce constat sur leur propre travail de conceptualisation des ressources pour le travail institutionnel et invitent à prolonger leur démarche pour dépasser l'assimilation des ressources à une agence pure et mieux prendre en compte l'interdépendance à la structure lors du choix des ressources.

Ces manques des travaux passés et les analyses restreintes du processus expliquent également le peu de travaux s'attachant aux ressources dans le cadre du travail institutionnel qui cherche justement à se détacher de l'acteur-individuel stratège pour se concentrer sur les actions et le processus (Lawrence & Suddaby, 2006). L'approche du travail institutionnel permettrait justement de réconcilier les deux perspectives univoques de l'utilisation des ressources puisqu'il ne s'agit pas uniquement de répondre ou d'agir, mais aussi et surtout d'interagir avec les institutions à travers les efforts de déstabilisation, de création ou de maintien. Elle invite plus largement à revenir au processus complexe par lequel les actions et la structure interagissent simultanément - pour sortir des limites préalablement énoncées et revenir aux

fondements néo-institutionnels lors de l'analyse des ressources mobilisées dans le travail de défense.

Il s'agit précisément de l'une des principales motivations de ce travail, au côté de l'analyse des efforts défensifs. L'approche néo-institutionnelle permet une lecture différente des approches techniques et stratégiques parce qu'elle met en lumière les règles culturelles, qui sont encodées dans l'organisation et qui la construisent, et, par suite, les ressources culturelles façonnées par l'environnement institutionnel (Rao, 1998). Elle est également différente parce qu'elle concentre l'analyse sur les moyens servant à interagir avec les institutions au-delà des objectifs stratégiques et d'avantage concurrentiel (Lawrence, 1999). C'est en raison de ces particularités offertes que le cadre conceptuel des ressources doit être précisé lorsqu'il est utilisé pour une lecture des interactions aux institutions. Cette démarche a été initiée par Ben Slimane et Leca (2014) dans le cadre du travail institutionnel. Pour autant, les deux auteurs ont aussi encouragé le prolongement de leur conceptualisation avec la considération de toutes sortes de ressources et des effets de l'institution sur les ressources. En réponse à cette sollicitation, nous proposons d'explorer le « portefeuille institutionnel » de ressources dans le cadre du travail institutionnel défensif.

### **1.1. LA NOTION DE CAPITAL POUR AGIR EN INTERACTION AVEC LES INSTITUTIONS**

Face au besoin d'un cadrage théorique à la fois explicite et à la fois cohérent avec les fondements de la théorie néo-institutionnelle, la notion des ressources est ancrée à l'approche de Bourdieu qui s'est révélée influente pour la théorie néo-institutionnelle (Lounsbury & Ventresca, 2003, p. 458). A travers la notion de capital, cette approche fournit deux apports majeurs par rapport au modèle de la 'RBV'. Tout d'abord, l'approche de Bourdieu permet de dépasser la vision extrêmement stratégique, en appréhendant la manière dont les acteurs structurent et sont structurés par les configurations sociales dans lesquelles ils sont encastrés (Emirbayer & Johnson, 2008), à travers une lecture des scripts culturels de la théorie néo-institutionnelle. Elle ouvre la dimension *culturelle* des ressources qui prédisposent les acteurs à certaines actions plutôt que d'autres. Le capital des acteurs est alors étroitement lié à leur position sociale dans le champ mais aussi (et par suite) à l'intériorisation plus ou moins forte de la doxa et l'illusio dans leur habitus (En effet en reliant la notion de capital aux autres notions de champ mais aussi d'habitus, doxa et illusio (Golsorkhi et al. 2009). Ensuite, l'approche de Bourdieu a pour second avantage d'offrir une typologie suffisamment large pour appréhender toutes sortes de ressources (cf. Bourdieu 1979, 1992b, 1993, 1997a), qui met davantage en lumière les éclairages de la théorie néo-institutionnelle concernant la

distinction entre les biens matériels et symboliques (Voronov & Vince, 2012, p. 62 ; Bourdieu 1977, p. 178). Plus largement, la présentation des différentes formes de capital ci-dessous montre l'intérêt de cette approche pour intégrer et clarifier les contributions passées de la théorie néo institutionnelle :

*Le capital économique* est la première forme de ressources, la plus souvent valorisée en théorie des organisations (Emirbayer & Johnson, 2008). Cela comprend les ressources financières (le revenu et patrimoine) mais plus largement toutes sortes de ressources matérielles ayant une valeur monétaire et qui s'opposent au capital culturel incorporé.

*Le capital culturel* correspond à toutes sortes ressources à l'état *incorporé* par les individus (e.g. ressources discursives, la connaissance les codes sociaux etc.), *objectivé* (e.g. objet culturel) ou *institutionnalisé* (e.g. diplôme et les titres) (Bourdieu, 1979) qui sont interdépendantes des schémas culturels. Puisque les cadres culturels sont façonnés et façonnent les représentations cognitives en interne (Scott, 2008), nous proposons le reprendre le terme '*culturo-cognitif*'.

*Le capital symbolique* a la particularité d'exister au travers des autres ressources, dont surtout le capital culturel selon Bourdieu en 1979 (p. 4), qui ne prennent la forme d'un symbole que lorsqu'elles sont reconnues par les autres agents à travers un jugement collectif, mais dont la vraie teneur est gardée opaque. C'est en raison de leur caractère dissimulé que les ressources symboliques sont plus difficiles à identifier (Bourdieu, 1980a). Ces ressources sont utilisées de manière implicite pour le prestige, la réputation d'honneur ou encore diffuser des mythes et rites en disposant d'un « *crédit de notoriété* » (Bourdieu 1980a). Le terme de 'crédit' est emprunté au langage bancaire et renvoie à l'investissement des acteurs pour alimenter leur patrimoine symbolique. Tandis que le terme 'notoriété' fait écho à la reconnaissance obtenue vis-à-vis du collectif (Bourdieu, 1979, 1980a).

Enfin, le capital social est ici défini comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » (Bourdieu, 1980b, p. 2-3). Il s'agit d'une ressource secondaire au sens où elle sert d'accès aux autres formes de capital.

## **1.2. LECTURE PAR LE 'PORTEFEUILLE INSTITUTIONNEL' DE RESSOURCES**

A l'instar de Viale & Suddaby (2009) nous proposons plus précisément le terme de '*portefeuille institutionnel*' - plutôt que capital - pour explorer les ressources mobilisées dans le cadre du travail institutionnel. Le terme de '*portefeuille*' de ressources invite à retenir

l'ensemble des formes de capital – pour ouvrir l'analyse à toutes sortes de moyens mobilisés - alors que les contributions précédentes concernent principalement l'une des formes (économique avec Oakes et al., 1998, sociale, culturelle ou symbolique (voir Voronov & Vince, 2012).

Ensuite, le terme '*institutionnel*' permet de s'approprier cette notion pour explorer toutes sortes d'interactions avec les institutions, allant des stratégies de réponses aux pressions (Lawrence, 1999) jusqu'aux efforts de création, maintien ou remise en cause des institutions, alors que la notion de capital incite l'analyse des relations de pouvoir entre dominants et dominés (Golsorkhi et al. 2009) en lignée avec l'approche de l'entrepreneur institutionnel.

Viale & Suddaby (2009) proposent initialement ce terme, inspiré du capital de Bourdieu, pour une approche moins superficielle des ressources et mieux liée aux institutions. Notre étude s'inscrit dans cette initiative en élargissant l'horizon au travail institutionnel et en alimentant cette notion d'une exploration empirique avec le travail défensif des grossistes en fruits et légumes.

## **2. CADRE METHODOLOGIQUE ET DESCRIPTION DU TERRAIN**

### **2.1. METHODOLOGIE**

L'analyse repose sur une étude de cas dans le champ des grossistes à services complets en fruits et légumes (nommés Gasc en f&l) qui a été menacé de disparaître dans les années 1990 suite aux évolutions institutionnelles défavorables à cette activité. La survie de ces entreprises, en maintenant leur activité de grossiste, offre un contexte propice à l'analyse des ressources mobilisées dans le cadre du travail défensif. Celles qui ont survécu en conservant l'activité d'intermédiaire peuvent en effet être assimilées à des partisans du maintien. Elles se sont efforcées de défendre l'institutionnalisation des intermédiaires du business to business malgré la déstabilisation provoquée par la plateformes de la grande distribution. Pour explorer ce travail défensif et répondre à la question de recherche, l'analyse, construite *à posteriori des données* (Miles et Huberman, 2003), a porté sur l'étude de cas exploratoire de Poma.

Ce cas a été sélectionné pour son rôle actif dans la défense du métier des grossistes en fruits et légumes suite à la remise en cause des années 1990. Ce rôle s'observe tout d'abord dans la démarche de survie puis de fort développement suite à cet événement ; en étant un acteur commun au-delà des acteurs dominants. L'analyse repose sur 34 entretiens semi-directifs, complétés par plus de 40 documents (internes et de la presse) et 4 observations non

participantes. A partir d'une posture interprétativiste, l'ensemble de ces entretiens, auprès de la direction générale et des salariés, ont été lus à plusieurs reprises dans l'objectif d'en extraire les significations principales au cours de la période (de défense) de 1990 à 2012. Ce processus, alimenté d'aller-retours avec la littérature néo-institutionnelle, a conduit à orienter la question de recherche vers l'analyse des ressources à partir du portefeuille institutionnel. Les résultats de cette analyse seront développés suite à la présentation du groupe Poma.

## **2.2. DESCRIPTION DU TERRAIN : LE GASC EN FRUITS ET LEGUMES POMA**

Le groupe Poma est né d'une entreprise de négoce de f&l dans les années 1920. L'entreprise familiale continue de croître à mesure que les générations se succèdent jusqu'à la prise en main par les deux petits-fils, Bertrand et Patrick, qui sont à l'initiative de l'évolution vers le métier de grossiste à service complet en 1978 dédié à la grande distribution.

Le métier de grossistes à service complet se distingue de celui des grossistes des marchés de gros et des « cash and carry » (e.g. groupe Métro) de par le service de livraison et de la vente par téléphone plus adapté au fonctionnement des magasins de la grande distribution. Pour opérer cette transformation, les deux frères réalisent des investissements significatifs (dans une flotte de véhicules, puis un entrepôt de stockage, une équipe commerciale renforcée...) qui portent leurs fruits puisque l'entreprise passe de 13 à 250 salariés entre 1975 et 1991 et atteint un chiffre d'affaires de 47, 7 millions d'euros (source les Echos, n°16040, Décembre 1991). Il s'agit d'une période d'effervescence permettant de tester de nouvelles activités complémentaires (e.g. murisseries en 1985, prestation logistique en 1986), de s'étendre sur le territoire (par le rachat de deux indépendants) et parfaire la réputation de l'entreprise, nommée la « maison Poma » par la population locale. Mais ce succès se voit mis à rude épreuve lors de la mise en place des plateformes et centrales d'achats de la grande distribution au cours des années 1990.

Malgré les représentations négatives des grossistes, ceux des fruits et légumes occupaient une position incontournable dans la filière jusqu'à ce phénomène intitulé 'plateformisation'. Ce mouvement rapide de désintermédiation résulte d'une évolution du contexte institutionnel - vers les pressions prix de f&l standardisés - qui conduit à vouloir se passer de l'intermédiaire et encourage l'installation de centrales d'achat par la grande distribution (GD) (cf. Michel, 2014). Dans la mesure où l'activité de négoce des Gasc en fruits et légumes était entièrement dédiée à la GD, on observe une baisse drastique des volumes au sein du secteur et un pessimisme généralisé quant à l'avenir de la profession. Pour autant, les Gasc les plus

dynamiques et capables de changement ont survécu, en revêtant pour certains le rôle de défenseur du métier de négoce en fruits et légumes. C'est le cas de Patrick et de ses collaborateurs qui ont fermement défendu la plus-value du Gasc pour rendre accessible des fruits et légumes sains et goûteux, par rapport à d'autres systèmes d'intermédiation (dont principalement les centrales d'achats). Ces efforts sont décrits dans la section suivante avec le 'portefeuille institutionnel' de Poma.

### **3. RESULTATS AVEC LE PORTEFEUILLE INSTITUTIONNEL DE POMA**

L'examen détaillé du portefeuille de ressources du groupe Poma montre le travail de défense de l'existence des grossistes à travers les nouvelles attentes de qualité (cf. Michel 2014). La qualité permet, entre autres, de justifier des prix plus élevés (au-delà de la simple marge) et lutter contre l'image négative d'une profession aux pratiques opaques.

#### **3.1. LA MISE EN PLACE DE LA DEFENSE DU ROLE TRADITIONNEL DES GASC**

Le maintien de leur métier de grossiste est au départ une volonté des deux frères dirigeants – Bertrand et Patrick - pour conserver l'activité originelle de l'entreprise familiale. Après le départ de Bertrand en 2005, Patrick s'entoure alors de collaborateurs, Gaspard et Gérard, qui partagent sa volonté de défendre le métier traditionnel des grossistes en fruits et légumes et de retrouver le rôle « *gendarme* » de la filière (3.1.1) et de partenaire de la GD (3.1.2).

##### **3.1.1. La mise en place d'une expertise f&l pour le rôle de gendarme de la filière**

En adéquation avec la culture fruits et légume partagée par les grossistes (Michel, 2014), les membres Poma se préoccupent de défendre la position centrale des grossistes dans la filière. En première réaction à la mise en place des centrales d'achats et plateformes de la grande distribution, les membres de Poma développent des activités de production, de murisserie et d'expédition dans les années 1990, qui reposent sur leur expertise achat, leur culture produit et leur volonté de rester partenaire de la grande distribution. Bien qu'en 2012 ces activités aient cessé ou soient devenues marginales<sup>1</sup>, elles restent un atout majeur pour légitimer leur position d'expert au sein de la filière f&l. Patrick se vante ainsi publiquement de faire « *partie de cette famille* » (Extrait du journal local La nouvelle Republique.fr, mars 2012) des expéditeurs et producteurs de fruits et légumes et conserve un rôle actif au sein de ces associations professionnelles. Il peut de cette manière afficher la casquette de multi-métiers f&l du groupe et participer aux décisions prises en amont de l'activité de Gasc, tel qu'illustré par le verbatim suivant. C'est grâce à cette connaissance de la filière et son réseau que Patrick

---

<sup>1</sup> L'arrêt des murisseries résulte de l'ouverture du marché communautaire (à des acteurs internationaux dominants).

et ses collaborateurs peuvent réussir à positionner Poma en tant que *‘gendarme de la filière’* :

« Cette nouvelle étape doit positionner le Groupe Poma dans le rôle qu’il s’est donné de jouer et qui doit constituer notamment auprès de la production de fruits et légumes, un pôle alternatif par rapport à la trop grande concentration qui existe dans la distribution » (Rapport interne sur la stratégie Groupe 1992)

Le positionnement du groupe se fait également au sein de l’activité de grossiste par le renforcement des moyens traditionnellement mobilisés pour l’expertise fruits et légumes dont principalement, le rôle de « *chef d’orchestre* » (entretien Gaspard, 2012) de l’acheteur principal qui guide la vente. Son expertise achat déjà importante, le devient encore davantage avec la mise en place de synergies d’approvisionnement (et partages d’expériences) entre les acheteurs et leur nouvelle localisation au centre de l’entrepôt pour être au plus proche du produit. Cette disposition est unique à Poma et montre l’importance accordée à l’approvisionnement, lui-même de plus en plus local. Alors qu’ils s’étaient détournés des petits producteurs en accompagnant la montée de la GD, les acheteurs de Poma y retournent pour disposer de produits locaux et avec une qualité gustative particulière.

« Lusar ce n’est pas le même produit et on a eu du succès (...) On est de plus en plus tourné vers la production locale. C’est vrai qu’il y a eu une certaine époque, comme on avait une puissance d’achat plus importante parce qu’il y avait moins de centrales, on s’est tourné vers des gens qui avaient des potentiels plus importants. Maintenant la politique est vraiment tournée vers le local » (Entretien Acheteur, 2012).

L’expertise fruits et légumes est ensuite accentuée pour les autres membres de Poma : de l’équipe des vendeurs disposant désormais d’une casquette d’acheteur (responsables de l’achat d’un produit spécifique avant d’effectuer la vente) jusqu’à l’équipe logistique (e.g. la connaissance en f&l est un critère indispensable). Le développement de ces connaissances est orchestré par Gérard, l’acheteur principal et responsable du site principal qui pilote les formations du groupe et les réunions pour les achats groupés. Gérard affiche une expertise « hors norme » en fruits et légumes du groupe Poma, perçue aussi bien en interne que par les parties prenantes externes :

« J’ai eu l’occasion avec Gérard de faire des sessions avec des acheteurs Sodexho ou Elicor, il y a une connaissance sur les produits exceptionnels. » (Entretien consultant f&l, 2012)

Enfin cette expertise est développée et affichée avec l’importance attribuée à l’agréé responsable du contrôle de la qualité à l’arrivée du produit. Ce nouveau poste créé au regard des nouvelles attentes et normes de qualité occupe un rôle croissant –notamment par les collaborations étroites avec les acheteurs – pour mettre en place et défendre leur savoir-faire f&l :

« Un élément important c’est l’agrément c’est notre vrai savoir-faire. Tout ce qui rentre dans l’entrepôt doit être disséqué, analyse. Je ne mange jamais de fruits à la maison parce que j’en mange toute la journée. » (Gérard, 2011).

### 3.1.2. Défendre le rôle traditionnel de partenaire avec les magasins par le service

Au côté de leur rôle traditionnellement central dans la filière, les membres Poma défendent également leur rôle de partenaire des enseignes en lien avec leur « culture magasin » (Michel, 2014). A nouveau cette démarche est facilitée par les premières réactions à la plateformisation.

Elle découle plus particulièrement de l'activité annexe de prestation logistique suite à l'appel d'offre de Leclerc remporté en 1992 grâce à une première expérience marginale pour le compte de Danone dès 1987. Celle-ci a permis de dépasser la méfiance naturelle des enseignes à l'égard des grossistes pour ce type d'activité, et « *prouver que l'on était compétent dans le métier* » selon Patrick (entretien 2, 2012). La prestation logistique continue d'être développée au sein d'une filiale séparée, nommée « LSP », non sans avoir dû mener plusieurs batailles pour la conserver.

« Lorsque Leclerc était en train de rentrer sous plateformes, je me suis battu comme un chien pour leur faire de la prestation logistique. Et pareil quand c'était Auchan je me suis battu à nouveau » (entretien 4, Patrick 2014)

L'intensité du combat mené, traduit par des investissements lourds dans des nouveaux entrepôts et chantiers organisationnels<sup>2</sup>, montre la volonté de conserver le métier de prestataire logistique. Celui-ci permet de conserver un rôle auprès de la grande distribution en « *redorant le blason* » de leur activité Gasc puisque le prestataire disposerait d'une meilleure image que le négociant :

« Un négociant ça a toujours une image plus ou moins négative. C'est le mec qui fait de la marge sur votre dos. Alors qu'un prestataire ça a une image moins négative, allez savoir pourquoi » (entretien 1, Patrick, 2011)

Au côté de cette image, différentes retombées positives sont identifiées pour maintenir l'activité :

- Conserver le contact avec les magasins. Par exemple, les clients principaux du site de Strasbourg les magasins Auchan et Leclerc (selon les rapports commerciaux de 2011-2012).
- Renforcer la culture « magasin » des membres de l'activité de Gasc en f&l (en cohabitant et partageant les mêmes objectifs que l'équipe LSP) et par suite, la polarisation des meilleures compétences ventes pour servir les magasins (versus. restauration) et la relation affective.

Par exemple, les acheteurs qui sont considérés comme les plus compétents, conservent la prise en charge des clients les plus importants avec une relation de proximité en partie basée sur l'affectif. L'un des acheteurs justifie la raison d'être des grossistes à travers ce

---

<sup>2</sup> La première bataille a lieu en 1998 pour remporter l'appel d'offre d'Auchan – suite à la fin du contrat avec le groupe Leclerc – avec le rachat du concurrent principal pour disposer d'un nouvel entrepôt. La seconde bataille a lieu en 2005 lorsque le groupe Auchan souhaite regrouper l'ensemble de ses produits frais dans une même centrale. Ils agrandissent l'entrepôt LSP pour louer la plateforme avec laquelle Auchan peut regrouper ses produits frais à proximité de Poma.

fonctionnement en donnant l'exemple symbolique du partenariat avec l'enseigne Leader Price. Leader Price, qui avait écarté Poma lors de la plateformisation, est finalement retourné vers eux pour retrouver la qualité qu'ils avaient perdue - sans la proximité relationnelle et l'expertise produit. Cette réussite les renforce dans la conviction que le métier de grossiste se défend par le rôle essentiel de *partenaire de proximité* joué auprès des magasins et que ce rôle peut plus largement se déployer avec la restauration. Les membres de Poma transfèrent ce mode de fonctionnement par la proximité sur un autre type de client, tout en affichant une modernisation et structuration de l'activité.

Au côté des retombées positives pour maintenir le rôle de partenaire de proximité, l'initiative de prestation logistique permet à Poma de faire partie des initiateurs de la structuration et transparence du métier. Tel que l'illustre le verbatim suivant, la première expérience pour le compte de Danone a permis de disposer d'une culture et surtout de ressources structurées pour la qualité, avant que ce mot ne fasse partie du vocabulaire et que cela ne soit indispensable à la défense du métier de grossiste.

« Lorsque l'on était prestataire sur Danone il avait déjà des exigences qualités : ils nous imposaient, on avait des challenges qualité etc. Par exemple, ils m'ont obligé à prendre des camions frigorifiques alors qu'à l'époque ça n'existait pas les camions frigos chez les Gasc » (Entretien 5, Patrick, 2014)

Puis ce processus se poursuit avec le développement de la filiale LSP dont la culture de logistique & transport rend plus évident le développement des moyens en logistique pour l'activité de Gasc. Celle-ci induit des synergies pour tout ce qui est entretien et achat de la flotte de camion mais aussi pour les compétences techniques en transport et logistique. La prise de conscience de l'importance de la fonction logistique pour justifier l'activité de Gasc a plus particulièrement eu lieu en 1998 suite à la tentative d'externalisation de la prestation de distribution de grossiste en utilisant la filiale LSP. Cette initiative fut un échec au regard des problèmes de qualité du service transport (e.g. problèmes d'horaires de livraison qui sont secondaires en transport et manque de relationnel des chauffeurs) qui a conduit à une prise de conscience de l'importance de la qualité du service pour justifier leur métier. Tel que l'évoque Gérard qui a le premier identifié les dysfonctionnements : « *Dans le négoce il y a bien sûr l'achat vente mais il y a aussi le service* » (entretien 2, 2011). Enfin, LSP participe à la reconnaissance de leur qualité de distribution en tant que Gasc en f&l et aide à neutraliser l'image vieillissante des grossistes grâce à l'amalgame entre les deux activités :

« Le groupe Poma a un très bel outil, une très belle équipe. Il est vraiment fort en logistique » (entretien, fournisseur de fruits transformés, 2012)

Au travers de cet exemple, le groupe Poma parvient à concilier le traditionnel rôle de

proximité et de partenaire magasin avec les nouvelles attentes de transparence et modernisation. Ceci s'observe aussi avec la mise en place d'alternatives originales présentées ci-dessous.

### **3.2. L'AFFICHAGE D'ALTERNATIVES ORIGINALES POUR LE TRAVAIL DEFENSIF**

#### **3.2.1. Alternatives originales pour concilier les traditions aux nouvelles attentes**

Au côté des moyens existants renouvelés, Patrick initie des alternatives nouvelles et originales pour concilier les schèmes traditionnels et nouvelles attentes.

La première alternative concerne le développement depuis 2006 d'un atelier original de transformation artisanale des f&l de 4<sup>ème</sup> gamme (crus et prêt à l'emploi). Cette activité connue sous le nom de « Plaisir Frais » se distingue de l'offre industrielle habituelle sur deux aspects :

- Le produit qui est 100% naturel sans ajout de conservateur ni d'étape de congélation, à la différence de la plupart des f&l de 4<sup>ème</sup> gamme.
- Le service avec une offre sur mesure, selon la demande particulière de chaque client, à la différence des procédés industrielles des acteurs de la 4<sup>ème</sup> gamme (e.g. brunoises de légumes selon la demande du gérant magasin ou chef cuisinier).

« On a une très grosse force, c'est que notre produit n'a jamais été surgelé. On est sur des produits frais et quand on goûte les deux il n'y a pas photo mais on n'est pas sur le même prix (...) nous travaillons à façon, tous ce que vous voulez à partir de la gamme fruits et légumes, on sait faire » (Entretien 2, Gérard, 2011)

Il s'agit d'une alternative unique et originale – pour répondre à la fois aux besoins de produits prêts à l'emploi et à la fois aux attentes de produits sains et naturels - initiée par Patrick à la suite de différentes opportunités : la découverte d'une expérience proche d'un membre du réseau Caupona, l'arrivée de sa fille aux compétences techniques d'ingénierie agroalimentaire et la demande d'un représentant de magasin. Malgré ce contexte favorable, le responsable de l'activité Hugo doit se battre pour convaincre et gagner la confiance des clients (et des producteurs locaux en bio) et se démarquer de l'image négative du grossiste et du transporteur que véhicule Poma. Pour cela Hugo s'approprie les engagements du groupe dans la dynamique locale (avec l'association Dégustons L'Alsace) et parvient à nouer des partenariats avec des clients « phares » tels que Carrefour en magasin ou l'épicerie renommée de Paris « Le Bon Marché ». Grâce à ce type de partenariat et l'existence de cette activité, bien que marginale, Poma dispose d'une 'vitrine symbolique' essentielle pour « *donner une image de proximité auprès de nos clients* » (entretien Gaspard, 2011). Elle permet ainsi d'afficher (au-delà des enseignes de la grande distribution et des frontières régionales de Poma) le rôle de

proximité du grossiste en étant capable de concilier les deux attentes contradictoires de la qualité de produits naturels et gouteux tout en étant à la fois pratiques, tel qu'affiché auprès de la presse spécialisée en restauration (e.g. « Des saveurs et des couleurs dans les assiettes », septembre 2008, *Hôtellerie-Restoration*).

La seconde alternative originale concerne la mise en place du transport tiers de proximité. Cela consiste à livrer d'autres produits pour des clients tiers qui sont dans leur secteur (livraisons sur les derniers kilomètres de petit colis éclatés) pour compléter leur propre distribution de fruits et légumes. Bien que peu de grossistes se lancent dans le transport de proximité, cette initiative a semblé d'autant plus « *logique* » aux membres Poma qu'ils bénéficiaient déjà d'une culture transport. L'existence de la filiale LSP facilite également la mise en place rapide de cette activité, avec la transmission de la culture et des connaissances transport, au côté du savoir-faire du métier de Gasc, plus attentif au client sur les horaires et le relationnel (entretien 2, Gérard, 2011).

Cette activité a pour vocation de rester secondaire (e.g. 7.7% du chiffre d'affaires du site de Strasbourg en 2012 selon le comptable Groupe) par rapport à l'activité de Gasc, mais elle est essentielle pour maintenir les tournées en proximité alors que la plupart des Gasc structurés ont été contraints de les arrêter en raison du coût logistique important. Cette alternative est donc un moyen central pour maintenir le rôle de proximité en s'appuyant sur leur expertise logistique qui est ainsi reconnue par les partenaires externes. Cette activité dispose en effet de retombées positives similaires à la filiale transport LSP au niveau matériel (e.g. renouvellement à neuf de la flotte en camions bi-température), des connaissances (techniques) et surtout de la réputation pour la fiabilité de la qualité de distribution).

« On a augmenté l'effectif mais aussi en compétences. Je n'ai plus de gars qui sont chargeurs purs (...) C'est parce que les gens connaissent notre qualité de distribution, de régularité et de finesse, parce qu'ils savent qu'on a des moyens, quand même, on a des véhicules » (Entretien Jane, 2012)

A l'instar de Plaisir frais, Poma est ainsi capable de concilier deux attentes au départ contradictoires, avec d'un côté le service de proximité qui se caractérise par la flexibilité et de l'autre un service de distribution robuste plus souvent assimilé à la rigidité.

Enfin, cette volonté de concilier le rôle de proximité avec les nouvelles attentes s'observe également dans le développement original du groupement Caupona depuis 1996, dont Patrick est en partie l'initiateur. Ce groupement a été mis en place pour répondre aux exigences des sociétés de restauration en termes de transparence, de respect des règles d'hygiène et de sécurité. Son originalité tient dans son organisation très décentralisée où chaque adhérent

conserve son indépendance. C'est-à-dire qu'à l'exception du système qualité développé par une équipe au sein de la structure centrale, l'expertise fruits et légumes et le service d'accompagnement du client reposent sur les meilleures compétences des adhérents (e.g. ce sont les meilleurs experts produits des adhérents, tels que Gérard, qui font le référencement des fournisseurs). A l'instar des deux autres entités nationales existantes, Caupona est capable de garantir une prestation de service à l'échelle nationale, mais en affichant en plus le rôle de partenaire de proximité. L'indépendance des membres permet en effet à chacun d'apporter une réponse locale adaptée. Ce fonctionnement leur est essentiel pour légitimer leur rôle en qualité et gagner la confiance de la restauration en affichant ouvertement l'expertise locale auprès des clients et auprès de la presse spécialisée en RHD (e.g. « Distribution Nationale » de *l'Hôtellerie*).

« Chez SODEXO je l'ai expliqué aussi : oubliez notre fonctionnement si vous voulez des trucs hyper-performants et carrés, voyez Orchade. Ils apprécient beaucoup, à la fois cette franchise et cette proximité client que l'on a avec cette proximité produit, qu'Orchade n'a plus du tout. » (Entretien, Jérôme, 2012)

Ce modèle se retrouve également au niveau du groupe Poma avec les 12 filiales qui composent le groupe (depuis les rachats démarrés dans les années 90). A nouveau l'objectif est de pouvoir se déployer à travers le territoire en affichant le rôle de proximité – à travers des enseignes locales et des responsables de sites autonomes - tout en disposant d'un système qualité homogène et structuré pour contrer les représentations d'une activité opaque et superflue.

Finalement, on constate la mise en place de trois alternatives originales pour répondre aux nouvelles attentes - de produits sains et pratiques (avec Plaisir' Frais), d'un service de distribution fiable et structuré (avec le transport tiers) et structuré sur l'ensemble du territoire (avec le groupement) - qui sont aussi symboles du rôle de proximité qui est une conviction forte de Patrick : [entretien 3, 2011]

« Je pense que c'est la meilleure façon de pouvoir commercialiser le produit et le défendre. Si vous voulez, faire en sorte que le produit soit bon pour rassurer le consommateur et que ça soit bon pour la santé et, deuxièmement, faire un produit fiable et goûteux. Je pense que la proximité peut permettre de répondre à ces deux exigences. »

### **3.2.2. L'affichage de cette proximité à travers le réseau et les messages de Patrick**

Cette conviction de Patrick sur la proximité s'est forgée au fil des années suite aux réflexions collectives dans les différents réseaux professionnels où les nouveaux enjeux du local sont de plus en plus évoqués à partir des années 2000. La fédération des grossistes en fruits et légumes (Uncgfl) en particulier assimile le métier traditionnel de grossiste de proximité aux nouvelles attentes vis-à-vis du local (des produits locaux et de l'ancrage territorial des entreprises). Ainsi, l'affichage de la proximité n'a pas été entièrement pensé consciemment

dès le départ mais découle largement des réflexions partagées au sein des différents collectifs auxquels il appartient (CCI, Caupona, transport etc.). Les réseaux multiples de Patrick lui offrent une meilleure réflexivité sur son environnement et les alternatives possibles : tel que le transport tiers de proximité (en bénéficiant d'une meilleure visibilité sur les réglementations du transport urbain avec l'adhésion à l'association de transport), 'Plaisir Frais' (avec le rôle actif au sein de Caupona) ou encore la création de l'association locale Dégustons l'Alsace en 2005 dont il est président (avec la réflexion au sein de la CCI).

L'appartenance à de multiples réseaux est aussi l'occasion de mieux défendre un rôle des grossistes pour la qualité conforme à ses propres convictions. Auprès des autres grossistes, il profite de sa position de vice-président et responsable du collège « Gasc » de l'UNCGFL et de président du groupement Caupona pour plaider en faveur de leur rôle d'expert et défenseur des fruits et légumes frais et d'opérateur de proximité. Auprès d'un public plus large, par exemple, Patrick use de sa position centrale au sein de l'association locale nommée « Dégustons l'Alsace » pour défendre la participation des grossistes à l'ancrage territorial et la diffusion des produits locaux (de même en étant dans les autres associations de fruits et légumes, du transport et de la CCI). Ces exemples montrent la position centrale de Patrick au sein de ces réseaux pour une meilleure visibilité de ses actes exemplaires et une meilleure diffusion de ses messages (e.g. en étant l'un des premiers groupes à initier la démarche de certification Qualipom'fel de la fédération en 1998 et à participer à la semaine Fraich'Envie dans le cadre du plan national nutrition santé). Le verbatim suivant illustre cette volonté de convaincre les autres à travers ses actes et ses discours.

« Par exemple avec Sodexo quand on met en avant la liste verte des producteurs locaux, c'est quand même des actions. Quand à Strasbourg on fait des actions "Dégustons l'Alsace" c'est quand même des implications et ça correspond aux yeux des gens. Je traite de ça dans mon dernier éditorial chez Caupona »

Ses efforts discursifs se retrouvent avec la répétition de mots clefs et messages porteurs (e.g. la citation de Brillat-Savarin « *Le créateur, en obligeant l'homme à manger pour vivre l'y invite par appétit et l'en récompense par le plaisir* ») qui sont transmis par l'écrit (e.g. PV de réunions, éditorial du journal interne, presse locale, régionale) aussi bien que par ses interventions dans les différents réseaux et auprès de ses propres collaborateurs. On observe une influence importante de Patrick auprès de ces derniers qui se décrivent eux-mêmes comme les « soldats Poma » relayant naturellement le message de Patrick autour d'eux. Par exemple, Hugo reprend les expressions de Patrick pour défendre l'activité de Plaisir frais<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup> E.g. lors de la réunion des responsables de site, Hugo utilise un vocabulaire identique à celui utilisé par Patrick avant son

tout comme le fait le directeur des ressources humaines lors des visites de l'entrepôt par les écoles (observation du 15/12/2011).

Ce dernier prône l'importance de leur activité de grossiste en s'appuyant sur leurs efforts pour

- *la structuration des outils et les procédés modernes* (pour garantir le respect des règles de sécurité & d'hygiène) ;
- *le service de proximité avec l'organisation en multiples sites locaux* pour que les commerciaux restent proches des clients & producteurs locaux ;
- *la qualité du produit* avec l'implantation de l'équipe commerciale au centre de l'entrepôt f&l (pour l'expertise d'approvisionnement) ;

puis en montrant l'atelier de f&l transformés (pour des produits à la fois naturels & savoureux et à la fois pratiques). De fait, Mathieu affiche en toute transparence en quoi consiste le métier de grossiste pour contrer les aprioris négatifs et mettre en évidence la complexité du processus par lequel les f&l sont acheminés dans leur assiette.

Au final, ces deux sections mettent en évidence la mise en place de moyens par lesquels ils sont désormais capables d'afficher leur activité en toute transparence. Nous pouvons constater que cette mise en place s'alimente à la fois des scripts culturels initiaux (la culture produit et la culture magasin) pour retrouver leur rôle initial tout en assimilant les nouvelles exigences liées aux évolutions des fruits et légumes (e.g. le prêt à l'emploi, locaux, gustatif), de la sécurité (et l'hygiène) de l'attente accordée au client. Cette conciliation se traduit par une réponse de « proximité » par laquelle le groupe Poma est perçu comme une société sérieuse et participe à la diffusion d'une représentation positive des Gasc en f&l sur la qualité:

« Poma c'est une Société sérieuse qui fait bien son job sur le terrain vis à vis des clients. C'est la réputation qu'il a. » (Entretien fournisseur d'huile, 2012)

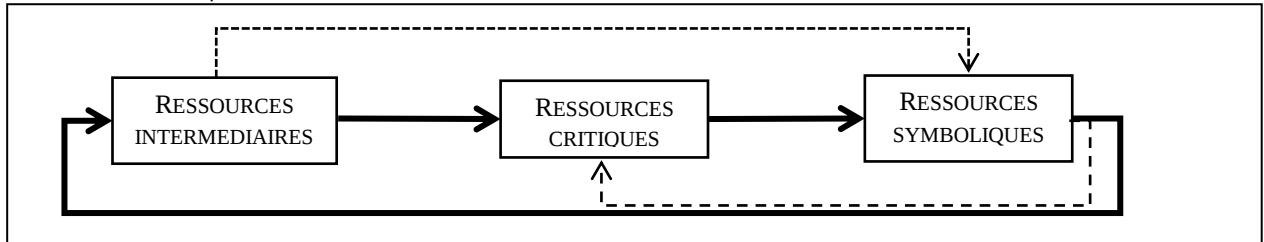
### **3.3. LA CONCEPTUALISATION DU PORTEFEUILLE INSTITUTIONNEL**

Après avoir décrit la mise en place de ce portefeuille en lien avec les standards institutionnels, nous proposons de regarder plus en détail sa composition avec trois niveaux distincts traduisant des différentes interactions avec les institutions.

---

arrivée : 'produits frais naturels', la 'proximité' en 'sur mesure' pour insister sur la qualité (Observation du 12/10/2011).

*1 Les trois niveaux et fonctions des ressources vis à vis de l'institution*



→ *Le premier niveau des ressources intermédiaires est constitué du capital financier et du capital social.* Le terme « intermédiaire » fait référence à l’usage de ce capital pour déployer les ressources critiques puis symboliques. Par exemple, les ressources financières et l’implication de Patrick à la chambre du commerce ont servi au déploiement de moyens qui symbolisent la participation des grossistes à la dynamique locale (e.g. financement d’un projet d’art en 2006 ou encore la contribution à l’association ‘Dégustons l’Alsace’). Toutefois les ressources financières de Poma restent limitées – de par sa taille et le choix d’un groupement fondé sur l’indépendance des membres – et c’est pourquoi Patrick compense ce manque par la multiplication des contacts pour accéder aux ressources critiques. La constitution du réseau le plus large a facilité le déploiement des ressources matérielles (e.g. flotte de camion liée au partenariat Mercedes), cognitives (e.g. meilleure connaissance des problématiques transports) et surtout discursives afin d’asseoir la notoriété de Poma et défendre son métier de Gasc.

→ *Le second niveau des ressources critiques concerne le capital culturel* composé des ressources techniques (matérielles et procédés) et cognitives (la connaissance et l’engagement des ressources humaines). Ces ressources sont dites ‘culturelles’ parce qu’elles sont plus directement liées aux scripts du champ et ‘critiques’ parce qu’elles sont au cœur des interactions avec l’institution. Dans le cas des grossistes, il s’agit des ressources mobilisées pour les efforts de défense des grossistes. Par exemple, les entrepôts modernes, qui sont devenus indispensables face aux nouvelles normes d’hygiène et sécurité et le besoin de transparence, permettent de lutter contre les représentations d’une activité opaque et de montrer le professionnalisme des grossistes. Ce professionnalisme repose également sur l’importance donnée aux connaissances et compétences achats (essentiels pour promouvoir l’expertise produit) ou encore aux compétences relationnelles affectives (pour défendre le rôle de proximité et retrouver la confiance des parties prenantes). Ces ressources sont critiques pour défendre leur activité de grossistes à partir de la qualité en manipulant certains standards institutionnels plutôt que d’autres. Ce phénomène s’observe tout particulièrement à travers l’orientation des discours de défense de la filière fruits et légumes avec le retour au terroir et

la qualité gustative (plutôt que le prix ou l'aspect). Ce capital est aussi qualifié de « critique », parce ces ressources sont aussi à l'origine du capital symbolique.

→ *Le troisième niveau du capital symbolique* résulte des ressources précédemment citées qui sont converties en symbole de l'expertise de Gasc à partir des croyances des parties prenantes internes et externes. On observe que la plupart de ces ressources symboliques sont issues d'alternatives originales et particulières à Poma. Pour l'expertise achat, par exemple, la réputation de Gérard profite largement à la notoriété du groupe et symbolise leur rôle dans la défense de produits de qualité, au même titre que la casquette multi-métier fruits et légumes du groupe. Ces différents moyens ont en premier lieu la caractéristique de disposer des connaissances nécessaires à l'expertise fruits et légumes, mais en étant portés par les différents membres du groupe, ils ont une seconde dimension symbolique facilitant l'acceptation de leur rôle de grossiste. C'est le cas également des alternatives annexes tel que l'association « Dégustons l'Alsace » symbole de leur engagement dans la défense des produits locaux. Cette initiative a facilité la confiance gagnée auprès des producteurs et clients pour développer Plaisir'frais qui est elle-même une « vitrine symbolique » de leur rôle de proximité. C'est le cas également de la filiale transport et le transport tiers qui servent à la notoriété et l'obtention de la confiance des acteurs externes pour la fiabilité de la distribution. Si certaines de ces ressources peuvent être communes à tous les grossistes, elle dispose dans cette étude de cas d'une valeur symbolique particulière.

C'est notamment la particularité portée par le message symbolique qui permet de marquer plus facilement les représentations des parties prenantes. En décrivant cet usage particulier et plus implicite de certaines ressources culturelles, ce capital dessine alors le contour du travail défensif autour de certains standards institutionnels et les ressources les plus influentes pour ce travail.

#### **4. DISCUSSION**

Notre travail met en lumière le travail défensif des grossistes en f&l à partir du portefeuille institutionnel composé de trois niveaux caractérisant différentes fonctions des ressources lors des interactions avec les institutions. Ces résultats seront discutés à l'aune de deux éléments centraux de cette recherche : la notion de ressources pour le travail institutionnel puis le travail défensif.

##### **4.1. L'INTERET D'UNE ANALYSE PAR LE PORTEFEUILLE INSTITUTIONNEL**

L'une des ambitions de ce travail était de pouvoir éclaircir le cadre conceptuel des ressources face au manque de consensus des travaux NI (Hardy & Maguire, 2008), tout en dépassant l'orientation stratégique dominante. L'article de Ben Slimane et Leca (2014) est le seul à notre connaissance qui propose un cadre conceptuel des ressources pour explorer le travail institutionnel<sup>4</sup>. Pour autant, les deux auteurs soulignent les limites de leur conceptualisation pour appréhender d'autres catégories de ressources que leur typologie et la manière dont ces dernières sont elles-mêmes modelées par les institutions (p. 91). Avec la notion de portefeuille institutionnel, cet article permet de dépasser tour à tour ces deux limites.

#### **4.1.1. Le terme 'portefeuille' pour une vision englobante et clarifiée des ressources**

L'étude qui vient d'être présentée permet de confirmer l'avantage de l'approche de Bourdieu, évoqué en première section, pour disposer d'une typologie plus large. Elle a aussi permis d'affiner le cadre d'origine en proposant trois types de fonctions discutées grâce à ce même ancrage :

La première fonction proposée est celle de ressources intermédiaires qui servent à accéder à d'autres moyens pour interagir avec les institutions. Cette fonction, déjà utilisée pour définir le capital social pour Bourdieu (1980b) - « une *ressource médiatrice venant alimenter les autres formes de ressources* » - se retrouve également avec le capital financier. Cette mise en évidence a pour principal intérêt de relativiser l'importance de ces ressources les plus souvent mises en avant par les travaux néo institutionnels. Ces ressources apparaissent comme une condition préalable à l'action, en permettant d'accéder aux autres ressources critiques et symboliques au-delà de leur usage à des fins politiques, usage très largement couvert par les travaux précédents (Battilana et al. 2009). Il s'agit surtout de nuancer l'impact des ressources financières, les plus souvent mentionnées comme un moyen indispensable à l'agence, en prenant l'exemple du cas Poma dont les moyens financiers limités sont compensés par un capital social important pour pouvoir accéder à d'autres ressources. Ce constat corrobore celui de Maguire et al. (2005) quant à l'importance du capital économique pour les acteurs dominants, et l'importance du capital social pour les autres, en ajoutant la corrélation entre ces deux catégories alors qu'elles sont plus couramment évoquées de manière disjointe (Battilana et al. 2009). D'autre part, cette fonction intermédiaire souligne l'intérêt de l'ancrage dans l'approche de Bourdieu pour concevoir le rôle joué par le capital social (et financier) tout en disposant d'un cadre cohérent à la lecture des autres formes de ressources.

---

<sup>4</sup> « Actifs tangibles ou intangibles à partir desquels il est possible de construire un avantage concurrentiel, et les compétences comme les aptitudes permettant d'assembler ces ressources (Danneels, 2002; Grant, 1991) » (p. 87)

Le second niveau correspond aux ressources critiques - qui ont déjà été présentées comme déterminantes pour les actions face l'institutionnalisation (c.f. Lawrence, 1999). Notre étude corrobore cette lecture en ajoutant le lien particulier entre ces ressources (issues du capital culturel) et les scripts culturels du champ. Ce constat conduit à suggérer l'importance de ce niveau d'analyse pour appréhender le capital spécifique du champ (au sens de Bourdieu). Dans notre étude par exemple, cela permet d'identifier l'ancrage du capital achat et la montée du capital logistique vers le statut « critique » en lien avec les exigences de transparence et de respect des nouvelles normes. Plus largement notre étude souligne l'importance de ce niveau d'analyse pour explorer toutes sortes d'interactions entre les organisations et les institutions - portant aussi bien sur les réponses aux attentes institutionnelles que les influences – à travers les ressources culturelles.

Il n'est donc pas surprenant de constater que les moyens culturo-cognitifs ont été largement développés par les travaux néo-institutionnels (Voronov & Vince, 2012). Pour autant, notre travail clarifie la fonction 'critique' de ces ressources et propose une définition *en tant que ressources institutionnalisées (critiques) incorporelles ou corporelles objectivées* face au manque de vision unifiée des travaux NI.

Le caractère potentiellement objectivé de ces ressources remet en cause l'opposition aux ressources matérielles (cf. Hardy & Maguire, 2008). Notre recherche montre la constitution du capital culturel avec des ressources matérielles, en tenant compte des procédés et méthodes au côté des ressources cognitives (e.g. procédés et entrepôts construits conformément aux normes de qualité). Cette considération invite à davantage prêter attention aux ressources matérielles qui ont été négligées par les travaux néo-institutionnels (Hardy & Maguire, 2008 ; Ben Slimane, 2012). Cette définition des ressources culturelles sert également à les différencier du capital symbolique- alors que cette distinction ne semble pas toujours claire dans la littérature néo-institutionnelle- tel que développé dans le paragraphe suivant.

Le dernier niveau s'apparente au capital symbolique qui correspond au « *capital dénié, reconnu comme légitime, c'est-à-dire méconnu comme capital* » *« la reconnaissance en terme de gratitude »* (Bourdieu, 1980 p. 200). Nos résultats révèlent les effets particuliers du capital symbolique dont les ressources sont les plus significatives pour défendre leur profession et obtenir la *confiance* des parties prenantes. Ces ressources délivrent une seconde signification plus directement liée aux représentations cognitives des parties prenantes qui sont plus profondément ancrées et durables. Par ailleurs, la description du capital symbolique de Poma

conduit à s'intéresser à la réputation d'honneur, qui est centrale selon Bourdieu (1979), pour *toutes sortes d'acteurs*. Ce constat et l'importance du capital symbolique nuance l'assimilation plus courante de ce « crédit de notoriété » aux acteurs dominants qui orientent les évolutions du champ (cf. Emirbayer & Johnson, 2008) et encourage l'analyse de ces ressources pour toutes sortes d'actions et d'acteurs en cohérence avec l'approche du travail institutionnel.

Enfin, notre travail conduit à clarifier la notion des ressources symboliques qui sont les plus souvent mentionnées par la TNI (Hardy & Maguire, 2008 ; Ben Slimane, 2012), mais finalement les moins clairement définies. La définition du capital symbolique comme étant constitué de toutes sortes de ressources – qui sont mobilisées en vue d'une seconde signification implicite - permet d'éviter deux types de confusion :

La première confusion concerne l'assimilation préalablement évoquée aux ressources culturelles, alors que l'approche de Bourdieu invite à distinguer le capital culturel du symbolique. Ce dernier peut également se voir composé des autres ressources matérielles, financières et du capital social (e.g. le groupe Poma est réputé à travers l'image de Patrick). Inversement, toutes les ressources culturelles ne sont pas nécessairement symboliques lorsqu'elles n'ont pas de signification « *cachée* » (Bourdieu, 1980a). C'est le cas par exemple de l'expertise achat des vendeurs (pour autant critique face à la culture produit) en contraste avec le rôle symbolique joué par Gérard. Notre travail suggère de s'attacher à cette signification *cachée* des ressources pour identifier leur dimension symbolique. La seconde confusion concerne l'opposition quasiment établie entre les ressources symboliques et matérielles (e.g. Scully & Creed, 2005 ; Hardy & Maguire, 2008 ; Lepoutre & Valente, 2012). Cette antinomie est réfutée par le constat de ressources matérielles au sein du capital symbolique (e.g. l'entrepôt moderne et la localisation des acheteurs).

Ainsi la conceptualisation du '*portefeuille*' à partir du capital de Bourdieu a servi à dépasser les confusions précédemment soulevées et à suggérer différents niveaux d'analyse des ressources selon leur usage pour interagir avec les institutions. Le terme 'institutionnel' sert plus précisément à faire ce lien avec les institutions pour s'affranchir de la vision purement stratégique de l'usage des ressources.

#### **4.1.2. Le terme « institutionnel » pour une approche socio-culturelle des ressources**

L'appréhension des ressources à des fins stratégiques va de soi, mais elle a limité l'analyse de la manière dont l'institution affecte les ressources mobilisées (Ben Slimane et Leca 2014).

Tel qu'évoqué en revue de littérature, les travaux de Bourdieu explicitent la relation entre le capital des acteurs et le champ en tenant compte de sa position mais aussi de son engagement dans les scripts culturels du champ, la doxa et l'ethos (Golsorkhi et al. 2009, Viale & Suddaby, 2009). Alors que certains travaux ont mis en évidence cette relation entre le capital et la position dans le champ (Maguire et al. 2004 ; Battilana, 2006), l'étude empirique avec Poma illustre le lien aux scripts du champ puisque par exemple, la constitution du portefeuille autour de l'expertise produit n'est pas sans lien avec l'engagement dans la « culture produit » traditionnellement partagée par les acteurs des fruits et légumes et les nouvelles règles du jeu avec l'enjeu des produits locaux et sains. L'ancrage dans l'approche de Bourdieu favorise cette lecture liée aux forces culturelles qui est plus proche des fondements néo-institutionnels que les approches stratégiques mobilisées - qui concentrent l'analyse sur les forces en interne (tel que la RBV mobilisée avec Oliver, 1997 ou Ben Slimane et Leca, 2014). Cet ancrage invite alors à concevoir comment ces ressources indispensables à la capacité d'agir sont mobilisées selon des actions encadrées par les structures (Lounsbury & Ventresca, 2003).

Le terme 'institutionnel' et plus largement l'usage du terme de 'portefeuille institutionnel' conduit à polariser l'analyse des ressources sur les interactions avec les institutions. Cela a notamment permis de concevoir ce capital avec la recherche de confiance, indispensable pour faire accepter ou défendre des nouvelles pratiques (Aldrich & Fiol, 1994 ; Leca, 2006) sans pour autant le lier à la recherche de pouvoir valorisée avec le capital (avec Bourdieu et l'entrepreneur institutionnel). Ainsi, l'usage du terme de 'portefeuille institutionnel' sert également à dépasser les limites d'une lecture du capital au sens de Bourdieu qui limite l'ouverture de la « boîte noire » de l'organisation.

Ce choix permet finalement d'offrir une lecture du capital qui soit adaptée à l'analyse néo-institutionnelle en proposant trois niveaux et fonctions des ressources au regard des interactions avec les institutions et en dépassant certaines des confusions observées au sein de la littérature. Enfin, cette démarche encourage l'usage de la notion des ressources pour l'approche du travail institutionnel, en particulier pour l'exploration du travail défensif.

#### **4.2. CONTRIBUTIONS D'UNE ANALYSE DU TRAVAIL DEFENSIF PAR LES MOYENS MOBILISES**

Nous venons de proposer trois fonctions particulières des ressources - intermédiaire, critique et symbolique - qui ont été discutées séparément. Toutefois, ces différents niveaux sont reliés les uns aux autres puisque les ressources intermédiaires donnent accès aux ressources critiques qui peuvent elles-mêmes alimenter les ressources symboliques. Cette délimitation clarifie « comment » les ressources sont mobilisées en interaction avec l'institution, dans une

démarche dynamique, et plus particulièrement comment les ressources ont été mobilisées pour le travail institutionnel défensif. Cette recherche fournit ainsi une illustration empirique du portefeuille pour rentrer plus en profondeur sur la manière dont un acteur met en place ses efforts défensifs face à des forces disruptives alors que les contributions existantes (e.g. Ben Slimane 2012, Peton, 2014) apportent un éclairage lié aux combats entre partisans du maintien et du changement.

Par ailleurs, cette analyse invite à reconsidérer le rôle des managers avec la participation de toutes sortes d'acteurs au travail défensif au-delà des leaders aux ressources financières supérieures. Cette étude illustre la possibilité d'agir activement pour des managers d'entreprises plus modestes, en compensant le manque de moyens financiers par le déploiement le plus large possible de leurs réseaux et par suite, de leurs ressources discursives. L'avantage d'un réseau plus étendu est de pouvoir démultiplier ces messages auprès d'un public le plus large possible - tout en sensibilisant les collaborateurs en interne qui prennent le relais pour la défense du métier.

Ensuite, cette étude montre que le travail défensif ne se limite pas au maintien des traditions par le renforcement des ressources existantes. Il passe également par des alternatives originales et créatives –tel que Plaisir'frais – et par la mise en place de symboles en dépassant la signification première de certains moyens pour alimenter le crédit de notoriété du groupe et influencer les croyances des autres. Il est notamment suggéré de combiner ces deux dimensions –les alternatives originales comme ressources symboliques – pour porter un message particulier qui sera ainsi plus perceptible et marquant – tout en étant en lignée avec les institutions.

Enfin, cette étude encourage à penser la mobilisation de leurs ressources au regard des institutions et forces culturelles au côté de la recherche d'avantage concurrentiel. Nous proposons une première grille de lecture avec trois fonctions (intermédiaires, critiques et symboliques) - pour créer, défendre ou remettre en cause l'ordre existant - qui pourra être affinée par le futur.

## **CONCLUSION**

Pour conclure ce travail, nous proposons certaines pistes pour poursuivre et répondre à certaines de ses limites :

Selon Emirbayer et Johnson (2008) ainsi que Golsorkhi et al. (2009), la notion de capital perd de la valeur si elle n'est pas connectée au champ, *illusio* et *habitus*. En sachant que le lien

avec champ a déjà été développé (e.g. Battilana, 2006) a contrario du lien avec la notion d'habitus (Voronov & Vince, 2012), nous encourageons de futures recherches qui puissent explorer la relation entre capital, habitus et illusio pour remonter jusqu'aux motivations d'origines.

La seconde proposition est de poursuivre l'étude du portefeuille par des études comparatives. L'étude de cas unique a été nécessaire pour une analyse approfondie qui puisse déboucher sur une lecture plus fine et adaptée du capital au travail institutionnel. Néanmoins, l'une des finalités du portefeuille institutionnel est de pouvoir déboucher sur des comparaisons en partant des mêmes catégories de ressources mobilisées. Cela aiderait à faire ressortir les similitudes et différences de moyens pour effectuer le travail institutionnel ou d'illustrer les hétérogénéités de comportements face aux mêmes pressions alors que les ressources sont parmi les premiers facteurs énoncés (e.g. Greenwood & Hinings, 1996).

Enfin, le cadre conceptuel proposé du portefeuille institutionnel des ressources, gagnera à être alimenté de ces nouveaux travaux – comparatifs ou sur les motivations – et de l'exploration de nouvelles formes d'interactions entre les organisations et institutions.

## RÉFÉRENCES :

- Battilana, J. 2006. « Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position ». *Organization*, 13 (5): 653-76.
- Battilana, J, Leca, B. et 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. (2012), Retourner sa veste, toujours du bon côté: Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France, *M@n@gement*, 15 (2): 146-79.
- Ben Slimane, K. & B. Leca (2014), Pour une approche par les ressources et les compétences du travail institutionnel, *Management International*, 19 (1): 85-93.
- Bourdieu P. (1977), Sur le pouvoir symbolique In: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 32<sup>e</sup> année, N. 3, pp. 405-411.
- (1979) *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Les Editions de Minuit. Le sens commun. 670 p.
- (1980a), *Le sens pratique*. Paris : Les Editions de Minuit. Le sens commun.
- (1980b), Le capital social. Notes provisoires, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31: 2-3.
- Deephouse, D. L. et M. C. Suchman (2008), Legitimacy in Organizational Institutionalism In Greenwood. R, Oliver.Ch, Salhin.K, Suddaby.R (dir.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, 49-77.
- Dorado, S (2005), Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening, *Organization Studies*, 26 (3): 385-414.
- Emirbayer, M., et V. Johnson (2008), Bourdieu and organizational analysis, *Theory and Society* 37 (1): 1-44.
- Golsorkhi, D, Leca, B., Lounsbury. M, et C. Ramirez (2009), Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practitioners of Social Science and Public Intellectuals, *Organization*, 16 (6): 779-97.

- Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1996), Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism, *Academic of Management Review*, 21 (4): 1022-51.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et C. R. Hinings (2002), Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the transformation of Institutionalized Fields, *The Academy of Management Journal*, 45 (1): 58-80.
- Hardy, C. et S. Maguire (2008), Institutional Entrepreneurship ». In Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby (dir). *The Handbook of Organizational Institutionalism*, London, UK: SAGE, 198-217.
- Lawrence, Th. B (1999), Institutional Strategy, *Journal of Management*, 25 (2): 161-87.
- Lawrence, Th.B., Suddaby, R. et B. Leca (2011), Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization, *Journal of Management Inquiry*, 20 (1): 52-58.
- Lawrence, Th. B. et R. Suddaby (2006), Institutions and Institutional Work. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. Lawrence (dir.), *Handbook of organization studies* (2ed), London: Sage Publications, 215-54.
- Lepoutre, J. M. W. et M. Valente (2012), Fools Breaking Out: The Role of Symbolic and Material Immunity in Explaining Institutional Nonconformity, *Academy of Management Journal*, 55 (2): 285-313.
- Lounsbury, M. et M-A. Glynn (2001), Cultural Entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 545-64.
- Lounsbury, M. et M. J. Ventresca (2003), The New Structuralism in Organizational Theory, *Organization*, 103 (3): 457-80.
- Maguire, S, Hardy, C., et Th. B. Lawrence (2004), Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47 (5): 657-79.
- Maguire, S., & C. Hardy (2009), Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of management journal*, 52(1), 148-178.
- Michel, S. (2014), La survie des intermédiaires face au circuit court: le cas des grossistes en fruits et légumes, *Management & Avenir*, (5), 135-152.
- Miles, M-B. et A-M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*. De Boeck, 2ème édition. Méthodes en sciences humaines.
- Oliver, C (1997), Combining Institutional and Resource-Based Views, *Strategic Management Journal* 18 (9): 697-713.
- Peton, H. (2013), Rôle et évolution des répertoires tactiques au cœur du processus de désinstitutionnalisation : le cas de l'amiante en France, Clermont Ferrand: AIMS.
- Phillips, N., & Hardy, C (2002), Understanding discourse analysis. Thousand Oaks, CA: Sage
- Phillips, N, Lawrence, Th.B., et C. Hardy (2000), Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields, *Journal of Management Studies*, 37 (1): 23-42.
- Rao, H. (1998), Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations, *American Journal of Sociology*, 103 (4): 912-61.
- Scott, R. W. (2008), *Institutions and Organizations Ideas and Interests*. 3rd ed. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Scully, M.A. et D. W. E. Creed (2005), Subverting Our Stories of Subversion, In Davis. G. F, McAdam. D, Scott. R. W, Zald. M. N (dir.) *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 310-32.
- Suddaby, R, Elsbach, K D., Greenwood, R., Meyer, J.H., et T. B. Zilber (2010), Organizations and their institutional environments- bringing meaning, values and culture back in: introduction to the special research forum, *Academy of Management Journal*, 53 (6): 1234-40.
- Viale, T., et R. Suddaby (2009), The institutional portfolio, (*Alberta School of Business Working Paper*). Edmonton, Canada: University of Alberta.
- Voronov, M., et R.Vince (2012), Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work, *Academy of Management Review*, 37 (1): 58-81.
- Zietsma, Ch, et Th. B. Lawrence (2010), Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work, *Administrative Science Quarterly*, 55: 189-221.