

**Articuler travail identitaire interne et externe quand le changement  
institutionnel menace l'identité collective. Le cas d'un grossiste face aux  
centrales d'achat**

*Sophie Michel* (auteur de correspondance)

**HuManiS (EA 7308), EM Strasbourg Business School**

**Université de Strasbourg**

**Strasbourg, France**

**sophie.michel@em-strasbourg.eu**

*Karim Ben-Slimane*

**ISC Paris**

**Paris, France**

**kbenslimane@iscparis.com**

## **Résumé**

L'identité de l'organisation telle qu'elle est définie par ses membres doit être alignée à son identité collective prescrite par les institutions. Cet alignement est rompu quand un changement institutionnel menace l'identité collective et remet en cause l'existence d'un groupe d'organisations. Celles-ci s'investissent alors dans un travail identitaire, à la

fois interne et externe, afin d'obtenir un nouvel alignement. Cet article explore, à partir d'une étude de cas unique, l'articulation entre les deux formes de travail identitaire, interne et externe. Les résultats mettent en évidence qu'un travail identitaire interne d'introspection alimente le travail de réparation de l'identité collective en valeurs historiques, retrouvées grâce à un examen réflexif de soi par l'organisation. Le travail externe de réparation se nourrit de nouvelles valeurs que l'organisation internalise et énonce dans ses pratiques, grâce à un travail identitaire interne d'extrospection. À partir de ces résultats, l'article met à jour de nouvelles propositions théoriques et une modélisation de l'articulation entre le travail identitaire interne et externe visant à réaligner l'identité propre à l'organisation et l'identité collective.

## **Mots-clés**

*Identité organisationnelle ; Travail identitaire ; Changement institutionnel ; Marché de grossistes*

## **Citation : (en anglais)**

M@n@gement 2021: **24**(3): 1–18 - <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v24.4535>

## Introduction

À l’instar des individus, les organisations possèdent une identité qui permet à leurs membres de répondre à des questions essentielles : ‘qui sommes-nous et que faisons-nous en tant qu’organisation ?’ (Whetten & Mackey, 2002). L’identité organisationnelle n’est toutefois pas immuable et reste souvent sujette à des menaces (Elsbach & Kramer, 1996 ; Ravasi & Schultz, 2006). Dans ce travail, nous nous intéressons aux menaces induites par le changement institutionnel sur l’identité organisationnelle. Dans la période actuelle, le rythme de changement des institutions connaît une accélération avec l’intensification des chocs exogènes et des ruptures technologiques, ou encore suite à la résurgence de l’activisme social exacerbé par la multiplication des médias (Micelotta et al., 2017). À titre d’exemple, la montée des préoccupations écologiques génère des menaces sur l’identité de nombreux secteurs comme l’automobile (Jourdan et al., 2019) ou les pesticides (Maguire & Hardy, 2009).

Le lien entre identité organisationnelle et changement institutionnel est au cœur de la théorie néo-institutionnelle (Glynn, 2008, 2017 ; Kraatz et al., 2016). Plus particulièrement, cette approche souligne un paradoxe dans les liens entre l’identité organisationnelle et l’institution (Lok, 2020). D’un côté, l’identité organisationnelle est déterminée par l’environnement et assignée à un groupe d’organisations similaires (Glynn, 2017). Selon cette vision, l’identité est collective et partagée (Glynn & Abzug, 2002 ; Wry et al., 2011). D’un autre côté, l’identité organisationnelle est considérée comme l’élément le plus distinctif de l’organisation, celui qui révèle ses caractéristiques intrinsèques les plus singulières (Albert & Whetten, 1985). Cette perspective met en évidence le versant autoréférentiel de l’identité organisationnelle (*self identity*) (Gioia et

al., 2010).

Besharov et Brickson (2016) évoquent la nécessité d’alignement entre les deux versants de l’identité organisationnelle, afin de permettre à l’organisation de construire des caractéristiques distinctives tout en adhérant aux prescriptions institutionnelles. Cet alignement est remis en question quand un changement institutionnel menace l’identité collective de l’organisation en lui assignant des valeurs négatives (Taupin, 2012). Le changement institutionnel influence l’image qu’une audience externe a d’un groupe d’organisations (Gioia et al. 2000). Il induit par ricochet un questionnement identitaire au sein de chaque organisation sur ‘qui sommes-nous et que faisons-nous en tant qu’organisation ?’ (Albert & Whetten, 1985). Les organisations s’investissent alors dans un travail identitaire afin d’aligner leur identité autoréférentielle avec l’identité collective (Besharov & Brickson, 2016 ; Glynn, 2017).

Ce travail identitaire s’effectue à deux niveaux : un travail identitaire externe visant à influencer la perception externe de « qui elle est », et un travail interne alimenté par l’examen réflexif ‘de soi’ (Brown, 2015 ; Leung et al., 2014 ; Lok, 2010). L’identité organisationnelle se situe donc au croisement de mécanismes internes guidés par les membres, et de mécanismes externes qui reflètent la conformité et l’influence des symboles et des codes culturels externes (Cornelissen et al., 2007).

Bien que de précédents travaux ont déjà fait le lien entre identité et institution (Glynn, 2017), la complexité de la dynamique identitaire, qui implique à la fois des processus internes à l’organisation et des processus externes agissant au niveau du champ, reste insuffisamment étudiée. Leung et al. (2014) soulignent que jusqu’à présent, les études se sont concentrées sur une dynamique au détriment de l’autre, plutôt que d’explorer leur articulation. Par exemple, certaines (e.g. Clegg et al., 2007 ; Tracey et al., 2010) ont montré le travail identitaire effectué pour construire une identité collective dans un

environnement marqué par la coexistence de pressions institutionnelles plurielles et contradictoires. D'autres, à l'inverse, se sont focalisées sur les efforts en interne pour adapter l'identité organisationnelle aux changements de l'environnement (Ravasi & Phillips, 2011).

En l'absence de travaux qui croisent les deux dynamiques externe et interne (Leung et al. 2014), et en réponse aux appels de Kraatz et al. (2016) pour une prise en compte de l'interaction entre identité et environnement institutionnel, nous formulons la question de recherche suivante : *Comment les organisations articulent-elles le travail identitaire interne et celui externe pour répondre au changement institutionnel menaçant l'identité collective ?*

Afin d'instruire cette question de recherche, nous explorons le cas d'un grossiste en fruits et légumes (f&l), appelé POMA, qui a fait face à un changement institutionnel incarné par l'émergence des centrales d'achats dans les années 1990 en France. Les centrales d'achats se sont substituées aux grossistes en permettant aux enseignes de la grande distribution d'établir un contact direct avec les producteurs. Leur apparition a entraîné une altération de l'intermédiation avec la remise en cause du rôle d'intermédiaire des grossistes. La perception des grossistes a mué vers des valeurs négatives qui les représentent comme des « mangeurs de marges » participant à l'augmentation des prix (Dugot, 2000). Ainsi, l'émergence des centrales d'achats représente un changement institutionnel qui a menacé l'identité collective des grossistes en f&l.

Nos résultats montrent que le grossiste en f&l nommé POMA s'est investi dans un travail identitaire externe, que nous avons qualifié de *travail identitaire de réparation*, et d'un travail identitaire interne qui prend deux formes : un *travail identitaire d'introspection* et un *travail identitaire d'extrospection*. Le travail de réparation vise à contrer les représentations négatives de l'identité collective de grossiste en f&l, alors que le travail

identitaire interne agit sur l'identité propre à l'organisation à partir de deux dynamiques. La dynamique d'introspection consiste à renouer avec les valeurs historiques, et celle d'extrospection permet d'internaliser de nouvelles valeurs au regard des attentes externes sur 'ce que l'organisation doit être'. La valeur historique et la nouvelle valeur vont servir d'articulation entre le travail identitaire interne et le travail identitaire externe. Ainsi, le travail d'introspection alimente le travail externe de réparation en valeur historique pour répondre à la menace sur l'identité collective. Le travail de réparation se nourrit de nouvelles valeurs grâce au travail identitaire interne d'extrospection.

Ces résultats nous permettent de proposer deux contributions. La première contribution introduit et présente le rôle des valeurs historiques et nouvelles dans la construction de la nouvelle identité organisationnelle. La deuxième contribution fait émerger une modélisation et de nouvelles propositions théoriques de l'articulation entre le travail identitaire interne et externe.

Cet article est organisé comme suit. Dans un premier temps, nous passons en revue la littérature sur le lien entre identité et institution et nous défendons la pertinence d'explorer l'articulation entre le travail identitaire interne et externe. Ensuite, nous présentons notre contexte empirique ainsi que nos données et nous détaillons le processus d'analyse des données. La troisième partie est dévolue à la présentation de nos résultats qui mettent en évidence ladite articulation entre travail identitaire interne et externe. Enfin, nous clôturons ce travail par une discussion de nos contributions et une présentation d'une modélisation de l'articulation entre travail identitaire interne et externe.

## **CADRE THÉORIQUE**

### **LES DEUX VERSANTS DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE**

L'identité organisationnelle permet d'appréhender l'organisation comme étant un ensemble uni autour de valeurs invoquées et intériorisées par ses membres (Hatch &

Schultz, 2002). Elle leur permet de répondre aux questions ‘qui sommes-nous et que faisons-nous en tant qu’organisation?’ (Whetten & Mackey, 2002). En plus de sa dimension symbolique et cognitive (Whetten, 2006), l’identité influence les actions et les pratiques de l’organisation (Corley & Gioia, 2004 ; Glynn, 2008).

La théorie néo-institutionnelle (TNI) a permis de mettre en perspective la dimension collective (Dansou & Langley, 2012) de l’identité organisationnelle (Glynn, 2017). Celle-ci est dictée par l’environnement et découle de l’appartenance à un groupe d’organisations similaires (Di Maggio & Powell, 1983). Wry et al. (2011, p. 449) assimilent l’identité collective aux « groupes d’acteurs stratégiquement construits et fluides, organisés autour d’une finalité commune et ayant les mêmes produits ou résultats ».

Dans son versant collectif, l’identité organisationnelle est influencée par l’environnement institutionnel constitué de valeurs, de normes, de mythes et de constructions sociales partagés (Meyer & Rowan, 1977). L’organisation est classée dans un groupe donné et son identité organisationnelle est intimement liée au processus de catégorisation (Hsu & Hannan, 2005 ; Kraatz et al., 2016). Selon la TNI, l’identité organisationnelle est partagée par des organisations qui sont perçues comme ayant les mêmes fins et qui utilisent les mêmes moyens pour arriver à ces fins (Wry et al., 2011). L’identité de l’organisation découle donc de son appartenance à un groupe d’organisations et de l’intériorisation de codes culturels externes (Hsu & Hannan, 2005). À titre d’exemple, l’étude de Carroll et Swaminathan (2000) sur l’émergence des microbrasseries aux États-Unis durant les années 1980 et 90 souligne l’importance de la valeur « artisanale », qui sous-tend l’identité collective de ces organisations, en opposition aux grandes marques de bières associées plutôt à des valeurs commerciales et industrielles.

Plus récemment, les travaux néo-institutionnels ont appelé à concilier cette vision collective de l’identité avec une vision autoréférentielle et individualisante de

l'organisation (Ben-Slimane 2019 ; Gautier & Bonneveux 2020 ; Michel 2020).

Dans son versant autoréférentiel, l'identité organisationnelle est définie et construite par l'organisation elle-même. D'après Gioia et al. (2013, p. 170), « les membres de l'organisation sont des créateurs de sens, les générateurs ultimes de labels et d'autres éléments cognitifs, qui produisent les éléments de compréhension constituant l'essence de l'identité organisationnelle ». L'histoire et la mémoire de l'organisation jouent un rôle prépondérant dans la formation de cette identité autoréférentielle (Dalpiaz et al., 2016). Elle est également influencée par son fondateur qui imprime l'organisation de ses propres valeurs et de sa vision (Battilana et al., 2015). Ce versant de l'identité organisationnelle implique un travail d'auto-perception et d'auto-catégorisation de l'organisation (Dutton & Dukerich, 1991).

D'après Besharov et Brickson (2016), un alignement entre l'identité autoréférentielle et l'identité collective est atteint lorsque les éléments les plus distinctifs et les plus centraux de l'organisation répondent aux attentes et aux pressions institutionnelles. Cependant, un changement institutionnel peut menacer l'identité de l'organisation et altérer sa légitimité, entravant par contrecoup son accès aux ressources (Deephouse et al., 2017 ; Maguire & Hardy, 2009). Dans une telle situation, l'alignement entre l'identité autoréférentielle et l'identité collective peut être rompu.

## **ALIGNEMENT DES DEUX VERSANTS DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE ET CHANGEMENT INSTITUTIONNEL**

D'après Glynn (2017), l'identité organisationnelle est inextricable des dynamiques institutionnelles. Cette intrication entre identité organisationnelle et changement institutionnel s'éclaircit lorsque l'on considère, dans la lignée des travaux de Gioia et al. (2000), que le changement de valeurs et de perception de l'organisation dans son environnement agit comme 'le catalyseur d'un examen réflexif de la définition de soi'.



Quand l'identité d'un groupe d'organisations est menacée et qu'elle est remise en cause par l'audience externe, le changement institutionnel résonne à l'intérieur de l'organisation et induit par ricochet un questionnement sur la façon dont l'organisation se définit elle-même (Gioia et al., 2000). Il ne s'agit pas simplement de la manière dont le changement institutionnel est compris et interprété par les membres de l'organisation, mais davantage des questionnements identitaires qu'il déclenche au sein de l'organisation.

Gawer et Phillips (2013) illustrent parfaitement cette intrication entre identité et changement institutionnel dans leur étude des constructeurs de matériel informatique avec l'émergence des plateformes collaboratives. Les auteurs étudient le cas spécifique de l'entreprise Intel, et mettent en évidence la concomitance du travail identitaire interne de construction d'une nouvelle identité propre à Intel, et un travail de légitimation des nouvelles pratiques associées à la plateformes. A partir de ces efforts, Intel a réussi à contribuer au changement de la nouvelle identité collective des constructeurs de matériel informatique vers l'innovation ouverte, tout en faisant évoluer son identité autoréférentielle initiale de fabricant de microprocesseurs. Le travail de Gawer et Phillips (2013) illustre ainsi comment une organisation s'investit à la fois dans des efforts identitaires internes et externes, pour réaligner l'identité collective. Toutefois, l'articulation entre les deux types de travail identitaire interne et externe, leur influence mutuelle, recèle encore de nombreux questionnements théoriques.

## **ARTICULATION ENTRE TRAVAIL IDENTITAIRE INTERNE ET EXTERNE DANS L'ALIGNEMENT IDENTITAIRE**

D'après Sveningsson et Alvesson (2003), le travail identitaire renvoie à l'effort « des individus dans la formation, la réparation, le maintien, le renforcement ou la révision des constructions qui produisent un sens de cohérence et de distinctivité de l'organisation » (Sveningsson & Alvesson, 2003, p. 1165). Le travail identitaire peut être un travail

»

continu, quand il s'agit de gérer des prescriptions institutionnelles contradictoires sur l'identité de l'organisation (Giorgi & Palmisano, 2017), ou une réponse à un changement dans l'environnement (Ravasi & Phillips, 2011). Il révèle donc le processus perpétuel 'de devenir' de l'organisation et s'oppose à une vision statique de l'identité envisagée comme un attribut inaliénable de l'organisation (Lok, 2020).

Au regard de la définition de l'identité organisationnelle, à partir de ses deux versants autoréférentiel et collectif, le travail identitaire peut porter sur la dimension interne 'qui sommes-nous ?' et sur la dimension externe « comment sommes-nous perçus par les autres ? ». Les travaux portant sur le travail identitaire ont permis de mettre en perspective ces deux dimensions, interne et externe, dans le lien complexe entre l'identité et l'institution (e.g. Brown, 2015 ; Creed et al., 2010 ; Leung et al., 2014 ; Lok, 2010). Toutefois, leur articulation soulève encore des questions qui n'ont pas reçu de réponses probantes dans la littérature. Elles ne montrent pas comment l'identité autoréférentielle et l'identité collective co-évoluent et comment l'une influence l'autre en réponse à un changement institutionnel.

Par articulation entre travail identitaire externe et interne, nous entendons la façon dont le travail identitaire interne influence et est influencé par le travail identitaire externe. Cette lecture articulée s'écarte de la lecture unidirectionnelle, qui considère l'identité organisationnelle comme un antécédent ou une conséquence de l'institutionnalisation (Glynn, 2017), ou encore comme un filtre de la réponse au changement institutionnel (Besharov & Brickson 2016 ; Kodeih & Greenwood, 2014). Cette vision unidirectionnelle de l'identité ne révèle pas la dimension complexe de l'identité des organisations (Daudigeos, 2019) qui peuvent simultanément faire évoluer leur identité organisationnelle, et agir sur l'institution qui façonne leur identité collective.

L'articulation entre le travail identitaire interne et externe révèle à quel point l'identité

collective dans le champ est en constante interaction avec l'identité de l'organisation (Glynn, 2017). D'après Lok (2010), lorsque le travail identitaire est tourné vers l'extérieur, il participe au façonnement de l'identité collective, alors que le travail identitaire interne permet de questionner et revoir l'identité autoréférentielle de l'organisation. Ces deux dynamiques sont souvent étudiées séparément (e.g. Gawer & Phillips, 2013 ; Leung et al., 2014).

L'étude de Leung, Zietsma et Peredo (2014), par exemple, à propos d'une coopérative féminine au Japon, fournit une parfaite illustration des efforts identitaires à la fois interne et externe. Les auteurs décrivent le travail de ce collectif féminin pour modifier la vision du rôle social réducteur de la femme au Japon et les institutions qui définissent ce rôle. Cet effort résulte à la fois d'un travail identitaire interne sur leur propre vision d'elles-mêmes et d'un travail externe pour modifier les perceptions des autres vers un nouveau rôle plus important. La relation est donc unidirectionnelle et les auteurs ne montrent pas comment les deux dynamiques s'influencent mutuellement. Autrement dit : comment le travail interne alimente le travail externe et comment le travail externe déclenche des tensions ou au contraire reconforte l'identité autoréférentielle de l'organisation ?

Alors que l'identité autoréférentielle permet à l'organisation de répondre à la question 'qui sommes-nous en tant qu'organisation ?', l'examen réflexif entraîné par la menace de l'identité collective déclenche des questionnements du type « comment devrions-nous être perçus par les autres ? » (Gioia et al., 2010, p. 68). Ce questionnement amène les acteurs à interroger les valeurs qui sous-tendent et définissent leur identité. Par exemple, Christiansen et Lounsbury (2013) évoquent les questionnements identitaires au sein du brasseur Carlsberg quant à sa responsabilité face au *binge drinking* et aux excès d'alcool des jeunes. Ces questionnements ont poussé l'entreprise à intégrer un code de pratiques responsables dans sa communication. Elsbach et Kramer (1996) décrivent comment le

classement des meilleures *business schools* américaines par *Business Week* a menacé les identités de certaines écoles en dévaluant leurs statuts, les faisant sortir du classement des 5 ou 10 meilleures écoles. Cette menace a induit des questionnements identitaires au sein des écoles, portant essentiellement sur leur statut et sur l'équilibre à trouver entre leurs activités de recherche et d'enseignement. Dans ces deux exemples, le changement institutionnel pousse l'organisation à faire évoluer son identité autoréférentielle, mais ne montre pas comment ce même travail modifie l'identité collective des brasseurs ou des *business schools* américaines.

Il ressort de cette revue de la littérature que l'articulation entre le travail identitaire interne et externe, qui est un élément important dans la compréhension du rôle de l'identité dans les réponses organisationnelles à un changement institutionnel, a été très peu abordée.

Afin de contribuer à pallier ce manque, nous formulons la question de recherche suivante : *Comment les organisations articulent-elles le travail identitaire interne et celui externe pour répondre au changement institutionnel menaçant l'identité collective ?*

## **PRÉSENTATION DU CAS, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES**

L'enquête empirique de cette étude porte sur le travail identitaire de l'entreprise POMA. Celle-ci a fait face à une menace de son identité collective de grossiste en f&l. En effet, l'émergence des centrales d'achat, qui transforme l'intermédiation en créant un lien direct entre la grande distribution et les producteurs, a constitué un changement institutionnel majeur pour les grossistes. La perception sociale du rôle du grossiste en f&l a alors mué vers un acteur encombrant, assimilé à un mangeur de marge responsable de la hausse des prix pour le consommateur (Pardo & Paché, 2014).

## DESCRIPTION DU CAS

Le grossiste en f&l est un intermédiaire entre deux professionnels. À partir des années 1960 en France, les grossistes en fruits et légumes (f&l) deviennent des acteurs majeurs pour accompagner l'essor de la grande distribution (GD) (Michel & Pardo, 2012). Ils sont devenus incontournables pour la mise en marché de 70 à 80 % des f&l jusqu'au début des années 1990. Ils étaient les seuls, à cette époque, capables de livrer des volumes importants à la GD dans un contexte de consommation de masse (Michel, 2016).

Cette position a été remise en question dans les années 1990 avec l'apparition des centrales d'achats de la GD. Les centrales d'achats modifient l'intermédiation en permettant à la GD d'avoir un lien direct avec les producteurs. Les centrales ont vu le jour grâce aux progrès technologiques, avec l'apparition des plateformes logistiques, et grâce au regroupement des producteurs de f&l suite à la réglementation européenne de 1996 (CE 1200/96). Les commandes de tous les points de vente d'un réseau de GD sont regroupées au niveau de la centrale d'achat, permettant ainsi d'échanger des volumes importants directement avec les producteurs, rompant ainsi le lien que peut avoir un magasin avec le grossiste. En conséquence, dans les années 1990, le rôle d'intermédiaire des grossistes en f&l est remis en cause. Les médias comme les experts (e.g. rapport f&l, Géode, 2005) doutent de la capacité des grossistes à rebondir. :

En 1990-1992, les enseignes amorcent un mouvement de centralisation, de massification et d'optimisation des approvisionnements en f&l. À l'époque, personne ne donne cher de la peau des grossistes, dont certains sont littéralement cloués au pilori. (Article LSA, Dénier, Sept-2005)

La fédération des grossistes en f&l, elle-même, prévoit en 1998 la disparition de 50 % à 80 % d'entre eux en moins d'une dizaine d'années (rapport stratégique de 1998 effectué par le Cabinet Adrien). Pourtant, si certains ont effectivement disparu, certaines entreprises de grossistes en f&l ont réussi à survivre, et parmi elles, l'entreprise POMA.

POMA est une entreprise familiale de grossiste en f&l créée en 1920. À l’instar des autres grossistes en f&l, les dirigeants ont fait le pari de la GD dans les années 1970, avec des investissements significatifs dans le matériel logistique pour stocker et livrer, et une équipe commerciale renforcée. Ce pari est réussi puisque POMA devient un leader local avec 250 salariés en 1991 contre 13 en 1975 et un chiffre d’affaires de 47,7 millions d’euros (Les Echos, n° 16040, décembre 1991).

Dans les années 1990, l’entreprise subit le choc provoqué par l’apparition des centrales d’achats de la GD, suscitant des questionnements identitaires profonds. « Les centrales de la grande distribution ont pris beaucoup d’importance et à ce moment tout a changé, les centrales ont décidé de faire notre métier » (entretien, conseiller de la direction POMA). POMA perd alors plus de la moitié de son chiffre d’affaires en 1992 lorsque son principal partenaire, LECLERC, décide de passer par une centrale d’achats (rapport stratégique interne POMA). Le verbatim suivant illustre le questionnement des membres de POMA sur leur rôle d’intermédiaire en tant que grossiste :

Un intermédiaire ne peut exister s’il n’a pas de fonction réelle. Alors cela peut-être plein de choses, la capacité d’achat, la logistique, etc., mais un grossiste n’existe que s’il a une réelle fonction dans la filière. Le jour où il n’a plus qu’une fonction d’absorption de marge, il n’existe plus. (DG, POMA)

Notre étude porte sur les efforts fournis par POMA entre 1990 et 2012 pour répondre à ces questionnements et retrouver son identité de grossiste. POMA et l’ensemble des grossistes se définissaient comme les principaux partenaires de la grande distribution et comme experts des f&l. Ce partenariat et cette expertise ont été menacés et questionnés par l’apparition des centrales d’achats.

Le cas POMA a été choisi parce que l’entreprise a poursuivi sa croissance tout en maintenant son activité de grossiste en f&l (avec un chiffre d’affaires de 80 millions d’euros en 2012 et avec 400 salariés). D’autre part, une étude exploratoire portant sur

l'ensemble des grossistes en f&l (Michel 2016) a permis de confirmer le rôle particulièrement actif de POMA au sein de la profession. Enfin, l'étude en profondeur de POMA permet de disposer d'un cas transparent et dont les données ont été faciles d'accès (Yin, 2003).

## **COLLECTE DES DONNEES**

Cette recherche repose sur une étude de cas unique et enchâssée (Musca, 2006 ; Yin, 2003) à visée exploratoire dont l'objectif est de produire de nouvelles connaissances théoriques (Gioia et al., 2013; Langley & Abdallah, 2011). L'étude de cas enchâssée permet d'observer plusieurs unités d'analyse dans un même cas (Musca, 2006). En s'intéressant au travail identitaire d'alignement entre l'identité autoréférentielle et l'identité collective de l'organisation, notre étude porte sur deux unités différentes puisque l'identité est imbriquée à la fois au niveau organisationnel et au niveau du champ (Ashforth et al., 2011 ; Kraatz et al., 2016).

La collecte et l'analyse des données se sont déroulées dans une dynamique itérative, c'est-à-dire par la collecte simultanée à l'analyse et à la recherche de nouveaux répondants sur la base des informations déjà récoltées (Corley & Gioia, 2004).

La collecte des données pour l'entreprise POMA a eu lieu entre septembre 2011 et juin 2012 avec la conduite de 34 entretiens avec 25 répondants, obtenant ainsi 52 heures de retranscription (cf. Tableau 1). Nous avons interviewé plusieurs fois certaines personnes clés à l'instar du PDG de POMA rencontré 5 fois. Les multiples rendez-vous nous ont permis de gagner en familiarité avec le contexte de l'entreprise, d'approfondir certains points après une phase de réflexion et d'analyse des données. À la fois en préambule et au cours de cette période d'observation, nous avons conduit en plus 12 entretiens avec des experts de la filière f&l et d'autres grossistes afin de comprendre l'émergence des centrales d'achats et ses conséquences sur les grossistes.

Dans un souci de triangulation de nos données et afin d'éviter les biais de rationalisation *a posteriori* inhérents aux entretiens, nous avons aussi collecté 35 documents internes (ex : rapports stratégiques, archives, lettres et mémos) et mené des observations au sein de l'entreprise POMA. Les observations (ex : participation aux réunions du comité de direction) nous ont fait découvrir le métier de grossiste en f&l et comprendre le fonctionnement interne de POMA.

**Tableau 1.** Description des données collectées

TYPES	SOURCES RECUEILLIES	DESCRIPTIONS
Entretiens semi-directifs	25 membres de POMA	Total de 34 entretiens (4 de la direction, 3 du service administratif, 4 managers opérationnels, 4 du service commercial, 8 du service logistique et 2 du service qualité) pour un total de 52,2 heures
	12 experts des f&l	Total de 12 entretiens avec des représentants d'instances professionnelles, consultants, clients, fournisseurs pour un total de 19,7 heures
Documents	35 documents internes	Rapports stratégiques ; enquêtes qualité ; comptes-rendus de réunions
	Documents externes	8 articles de presse spécifiques à POMA, 2 rapports externes de la fédération ; complétés par les études Xerfi et articles de presses professionnelles
Observations non participantes	Présence aux réunions	4 réunions observées (comité de direction ; des responsables de sites)
	Observation informelle en continu	2 semaines complètes sur le terrain en observation informelle ; 1 journée d'observation dans l'entrepôt
Autres	Entretiens avec des experts professionnels extérieurs et	2 fournisseurs ; 3 clients ; 2 conseillers de la filière f&l ; 2 membres Interfel et 1 Uncgfl ; 2 anciens membres du groupement
	Données en ligne	Multiples sources internet dont les sites internet de l'entreprise, des fédérations et médias sociaux

## ANALYSE DES DONNEES

La phase d'analyse a démarré par la construction d'un récit narratif (Zietsma & Lawrence, 2010) relatant l'état du champ des grossistes en f&l et sa structuration avant l'apparition des centrales d'achat. Le récit narratif décrit ensuite le contexte d'émergence des centrales d'achats et le changement induit sur l'intermédiation et la place des grossistes en f&l,



puis la réaction de POMA. Cette première phase s'est appuyée sur l'ensemble des données collectées, y compris les entretiens avec des experts et un journal de bord.

La phase de codage qui a suivi est inspirée de la théorisation ancrée à travers l'effort de passage d'étapes successives d'abstraction, pour faire émerger du terrain des contributions théoriques originales (Dumez, 2013).

Le codage a démarré avec un codage ouvert, en restant au plus près du discours des acteurs, avec l'objectif initial de situer la position de POMA par rapport à l'apparition des centrales d'achats. Nous avons également essayé de comprendre comment les membres de POMA perçoivent et décrivent leur rôle de grossiste suite à cet événement.

Nous avons poursuivi cette étape par un codage axial (Strauss, 1987) à l'aide du logiciel NVIVO. Cette seconde phase consiste à faire ressortir des catégories et des thèmes à partir des ressemblances et des différences entre les unités de sens (Dumez, 2013). Les unités de sens homogènes sont rassemblées sous une même étiquette. Cette opération repose sur les catégories permettant de comprendre comment les membres de POMA évoquent leur identité organisationnelle et comment celle-ci a influencé leur manière de répondre à la menace sur leur identité de grossiste. Nous avons par exemple regroupé les témoignages traduisant leur « croyance en une relation de proximité avec les magasins qui justifient leur raison d'être » avec ceux d'une seconde étiquette intitulée « culture du produit frais et vivant qui repose sur les croyances d'un produit atypique et complexe ». Ces deux extraits se ressemblent puisqu'ils reflètent l'attachement de POMA à des valeurs enracinées dans son histoire. Ils ont donc été regroupés dans une même catégorie qui décrit la façon dont les membres de POMA « renouent avec les croyances et les valeurs historiques ». L'étape suivante consiste à regrouper les unités de sens dans des catégories de second ordre. Ces dernières ont été interprétées à l'aide d'allers-retours (Gioia et al., 2013) entre les données et la littérature néo-institutionnelle sur l'identité

organisationnelle. À partir de cette phase, nous avons pu identifier deux niveaux d'intervention : le niveau organisationnel – à partir duquel le travail sur l'identité autoréférentielle opère – et le niveau collectif – à partir duquel l'organisation peut agir sur l'identité collective des grossistes en f&l.

La dernière phase de codage a permis de monter en abstraction, pour interpréter ces éléments à partir des développements théoriques plus spécifiques à la notion de travail identitaire (Creed et al., 2010 ; Gawer & Phillips, 2013 ; Leung et al., 2014), et constituer les dimensions agrégées qui se détachent des spécificités du terrain (Gioia et al., 2013). Cette phase a également permis de confirmer la distinction entre un travail identitaire interne, qui agit sur les perceptions des membres de l'organisation, et externe, qui agit sur les perceptions de l'audience externe. Ce dernier se traduit dans le cas de POMA par un 'travail identitaire de réparation', pour former ou réparer les constructions de soi, labellisé comme tel en s'inspirant de travaux néo-institutionnels (e.g. Giorgi & Palmisano, 2017) qui mettent en évidence l'importance du travail identitaire et les efforts de réparation suite à un changement institutionnel. Le travail identitaire interne se décline en deux types d'efforts : des efforts *d'introspection* centrés sur l'organisation elle-même qui revisite son identité d'origine, et des efforts *d'extrospection* ouverts aux attentes externes pour redéfinir « comment les autres aimeraient que je sois ».

La Figure 1 représente la structure de données issue de ce travail de codage. L'analyse s'est prolongée avec la mise en relation dynamique des résultats dans le but ultime de leur modélisation (Gioia et al. 2013). L'objectif est de mettre en relation les catégories de second ordre qui font le lien entre les données empiriques identifiées dans les catégories de premier ordre et la théorie (avec les dimensions agrégées). Cette mise en relation a été opérée en mettant les deux valeurs pivots, la qualité et la proximité, au croisement du travail identitaire interne et externe. Ces deux valeurs, qui sont à la base du travail

identitaire de réparation (affirmer la valeur d'origine, projeter la nouvelle valeur), émanent des dynamiques internes d'introspection et d'extrospection. La Figure 1 offre une schématisation de cette articulation entre les dynamiques internes, d'introspection et d'extrospection, et la dynamique externe du travail identitaire de réparation.

**Figure 1. Structure des données**

<u>1<sup>er</sup> ordre</u>	<u>2<sup>nd</sup> ordre</u>	<u>Dimensions</u>
Affirmer l'identité d'origine de négoce en f&l		
Renouer avec les croyances d'une relation de proximité forte avec les magasins qui justifient leur raison d'être	Renouer avec les croyances et valeurs historiques	Travail identitaire d'introspection
Culture du produit frais et vivant qui repose sur les croyances d'un produit atypique et complexe		
Renforcer l'activité logistique et les compétences commerciales pour conserver la GD auprès d'eux	Ancrer les pratiques et activités existantes	
Ancrer l'expertise du produit frais avec le développement du négoce en produits de la mer		
Renforcer les compétences en achat et les connaissances du produit pour se positionner en tant qu'expert des f&l		
Découvrir l'importance des attentes en matière de qualité et appropriation progressive de la culture qualité	Internaliser de nouvelles valeurs venant de l'extérieur	Travail identitaire d'extrospection
Prendre en compte les nouvelles attentes d'un ancrage territorial pour des produits locaux, sains, naturels		
Développement de l'activité de transformation des f&l pour répondre aux enjeux qui émanent de l'ancrage local	Enacter les attentes par de nouvelles pratiques et activités	
Implémentation de nouveaux procédés de contrôle et de traçabilité avec la création de métiers et formations.		
Volonté du dirigeant de défendre la profession	Fédérer le collectif autour de valeurs communes	
Engagement dans les structures inter-organisationnelles pour rétablir le grossiste comme intermédiaire légitime		
Fédérer par la transmission de valeurs		
Mieux communiquer sur leur rôle historique de proximité	Affirmer la valeur d'origine	Travail identitaire de réparation
Déployer des engagements annexes affirmant l'ancrage territorial		
Diffuser collectivement la démarche qualité au niveau du groupement	Projeter la nouvelle valeur	
Communiquer cette démarche qualité vis-à-vis des parties prenantes externes et contrer l'image négative		
Initiatives multiples autour de la protection de la nature et de l'environnement pour une image positive		

## RÉSULTATS

L'apparition des centrales d'achats a été un changement institutionnel important qui a déstabilisé les pratiques d'intermédiation dans le champ du négoce des f&l en France. Ce changement institutionnel a induit une menace sur l'identité des grossistes en f&l et a mis en péril leur profession. POMA a été amené à réagir à la menace en effectuant un travail identitaire à la fois interne et externe. Cette étude de cas nous permet donc d'explorer comment une organisation articule le travail identitaire interne et celui externe pour répondre au changement institutionnel menaçant l'identité collective.

Tel que le synthétise la Figure 1, nos résultats permettent de distinguer trois formes de travail identitaire chez POMA : le travail identitaire d'introspection, le travail identitaire d'extrospection et le travail identitaire de réparation. Ces trois types de travail identitaire s'articulent les uns avec les autres autour des valeurs de proximité et de qualité.

### TRAVAIL IDENTITAIRE D'INTROSPECTION

Le travail d'introspection est un travail identitaire interne qui résulte de l'écho du changement institutionnel, à l'intérieur de l'organisation POMA. Dans ce travail, les membres de l'organisation revisitent la mémoire, les croyances et les valeurs existantes et passées de l'organisation, afin de répondre à leur questionnement identitaire de 'qui sommes-nous en tant qu'organisation ?' Au cœur du travail identitaire d'introspection réside l'affirmation de leur assimilation au collectif de 'grossiste en f&l' : « On est un grossiste en f&l. C'est resté ça la marque de fabrique. » (Organisateur logistique POMA, 2012).

En réponse à la remise en cause de l'identité collective liée à la profession, le travail d'introspection pousse l'organisation à revisiter et à réaffirmer son identité d'origine à travers des efforts pour : *renouer avec les croyances et valeurs historiques et ancrer les*

*pratiques et les activités existantes.*

## **Renouer avec les croyances et les valeurs historiques**

Les membres de POMA renouent avec leur identité d'origine de « négoce en f&l » qui a toujours été leur cœur de métier. En dépit des autres activités développées au fil du temps, telles que la mûrisserie de bananes et l'importation d'autres fruits exotiques en 1979, les membres de POMA se recentrent sur leur activité de négoce pour définir quel est leur métier. « Je pense que le cœur de métier, ça a toujours été l'activité de négoce de gros » (entretien n° 2, PDG POMA, 2011). Dans ce verbatim, le dirigeant souligne la dimension historique de métier de négoce : « cela fait partie de notre existence », ajoute-t-il.

Le métier de négoce se caractérise par le savoir-faire produit et le relationnel avec les clients de la GD. Le savoir-faire est surtout associé à l'activité de f&l. Le directeur de POMA le dit lui-même, il a « toujours baigné dans les f&l (...) » (entretien n° 1, 2011) et construit ainsi une réflexion imprégnée de la culture f&l. La culture f&l est une culture du produit frais et vivant, qui repose sur les croyances fortes d'un produit atypique et complexe. Le conseiller de la direction, par exemple, insiste : « encore une fois, les f&l c'est particulier » (entretien, conseiller de la direction, 2011). Les f&l sont en effet fragiles et dépendants de la météo, donc avec une qualité à la fois unique et incertaine, en plus d'un cours journalier pour fixer les prix, qui alimentent leur complexité et spécificité. Cette particularité justifie leur métier de grossiste puisque « dans un produit comme le yaourt, tout le monde fait appel à des prestataires, poursuit le conseiller, pour les f&l c'est un domaine à part. D'abord c'est un produit vivant ».

Les membres de POMA redonnent du sens à leur métier en le définissant autour de la gestion de la complexité de produits frais et périssables. Ils insistent également sur l'importance du relationnel et la valeur de proximité qui leur permet d'être réactifs face à

cette complexité.

En f&l... c'est lié au métier de produit frais, vivant, il ne faut pas que ça vienne de loin... La relation est importante, je pense (entretien n° 1, DAF et membre du comité de direction POMA 2012).<sup>1</sup>

La valeur de proximité, portée sur le relationnel avec le magasin, se retrouve aussi dans la volonté de renouer avec le rôle de partenaire de la GD, et ce malgré le mouvement de désintermédiation. L'examen réflexif de « qui est POMA » a conduit ses membres à renforcer ce rôle et la valeur de proximité relationnelle dans la construction de leur identité. Plutôt que de les éloigner des magasins, les centrales d'achats ont paradoxalement encouragé les commerciaux de POMA à renouer avec les croyances d'une relation de proximité forte avec les magasins qui justifie leur raison d'être.

Mes commerciaux s'imaginent avoir une relation atypique avec les chefs de rayons (entretien n° 5, PDG POMA, 2014).

Depuis son engagement auprès de la GD dans les années 1960-70, POMA a développé une vraie expertise relationnelle et une culture magasin, fondée sur une forme de dévouement et la conviction d'une relation unique avec chaque magasin.

Cette relation unique incarne le sens d'être au service des magasins de GD, en restant proche pour dépanner ou pour être à l'écoute afin de satisfaire des besoins particuliers. Cette valeur de proximité et de relationnel est historique puisque le « métier de grossiste se faisait historiquement d'homme à homme », et elle est restée importante selon le conseiller de la direction, « dans notre métier c'est tous les jours que l'on se parle ». Selon les membres de POMA, cette relation perdure et permet de retrouver un sens par rapport aux centrales d'achats, qui obéissent à des impératifs d'efficacité économique de prix et de volumes, mais qui ignorent les spécificités et les contraintes de chaque magasin. Ainsi en dépit de la désintermédiation, l'identité de POMA reste liée à la mission d'origine de

---

<sup>1</sup> Les entretiens sont numérotés uniquement pour les répondants qui ont été interrogés à plusieurs reprises

« servir les magasins » (entretien, Responsable logistique POMA, 2012), et à la valeur de proximité relationnelle.

## **Ancrer les pratiques et activités existantes**

En affirmant leurs croyances et les valeurs historiques de négoce en f&l et de proximité des magasins, POMA va en même temps les ancrer dans ses activités pour retrouver un sens dans la manière d’agir.

Premièrement, POMA renforce l’activité logistique et les compétences commerciales pour conserver la grande distribution au plus près de l’entreprise. En s’appuyant sur une première expérience pour le compte de Danone, POMA devient prestataire logistique de la centrale d’achat f&l de l’enseigne Leclerc en 1992 et de l’enseigne Auchan en 1998. Grâce à la réactivation de son expérience avec Danone, POMA a trouvé une opportunité de mieux servir les magasins de la GD sur des prestations logistiques, ce qui va dans le sens de sa valeur historique de proximité.

Le développement de cette activité, initialement périphérique, obéit à cette volonté de renouer avec la valeur historique de proximité et de retrouver la confiance des enseignes. Si cette activité « a été développée à la suite de contraintes », elle est devenue un élément essentiel pour maintenir la GD au plus près, et servir le négoce comme l’illustre l’extrait suivant :

Lorsque Leclerc était en train de rentrer sous plateforme, 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 n° 4, PDG POMA, 2012).

En complément, POMA renforce les compétences commerciales dédiées à la relation avec les magasins. L’importance de cette fonction est mentionnée par les membres des équipes logistique et commerciale, qui jugent même que parfois « on donne beaucoup d’importance aux commerciaux et qu’un commercial surtout on ne le bouscule pas »



(entretien n° 2, DAF et membre du comité de direction, 2012).

Deuxièmement, POMA ancre son rôle d'expert en produits frais, pour pallier les insuffisances des centrales, avec le développement du négoce en produits frais de la mer. Dans les années 1990, l'activité de négoce en produits de la mer n'a pas encore été remise en cause par les centrales d'achats. Les produits de la mer partagent avec les f&l les mêmes caractéristiques d'un produit frais et vivant. Ce sont tous les deux « des produits de récolte », selon le responsable de site POMA (entretien n° 2, 2011), avec « un approvisionnement très irrégulier et périssable » qui explique leur complexité et leur spécificité. Tel qu'il l'évoque, « je suis un homme des f&l, mais je ne suis pas perdu du tout dans les produits de la mer. On vit vraiment le même métier ».

Le dirigeant poursuit en expliquant que cette initiative leur permet d'ancrer « le rôle de proximité dans l'interface des produits frais, f&l et produits de la mer, qui est notre cœur de métier ». Afin de conforter cette thèse de l'importance du travail identitaire d'introspection, nous pouvons citer la décision de POMA de décliner la proposition de magasins de livrer des produits surgelés qui obéissent à une toute autre logique.

Ce qui m'a empêché de m'y mettre [aux surgelés], à l'époque, c'était de me dire que j'avais la culture du frais, j'avais la culture du périssable, mais je n'avais pas forcément la culture du produit « mort » (entretien n° 2, PDG POMA, 2011).

En parallèle, POMA renforce les compétences en achat et les connaissances du produit qui permettent de se positionner en tant qu'expert des f&l. Les connaissances des produits, par exemple, sont étendues à l'ensemble des membres de POMA allant jusqu'à l'équipe logistique. Les compétences en achat sont renforcées avec la conviction que leur identité de grossiste repose sur le négoce :

[Grossiste f&l] c'est un vrai métier qui se fait surtout à l'achat. Dans nos organisations, je crois qu'un poste clé c'est vraiment l'achat, parce que la partie de la marge forte se fait à l'achat (entretien Directeur du groupement Caupona, 2011).

Les centrales d'achats « *sont des approvisionneurs* » (entretien, conseiller de la direction, 2011), c'est une nuance importante qui leur permet de redéfinir leur rôle à partir de l'expertise d'achat. Le conseiller de la direction poursuit en expliquant alors l'importance de l'acheteur comme « chef d'orchestre » qui guide la vente. Tel que le mentionne un responsable commercial : « ici, l'acheteur est considéré comme quelqu'un qui a plus de poids » (entretien, responsable de l'activité Plaisir Frais, 2012). Ce rôle est alors confié au directeur de site, connu pour être le meilleur des acheteurs et qui dispose d'une expertise « hors-norme » avec « une connaissance des produits exceptionnelle ». Le travail d'introspection a donc permis de réaffirmer l'identité d'origine et de renforcer les pratiques initiales portées par la proximité relationnelle et l'expertise du produit frais.

### **TRAVAIL IDENTITAIRE D'EXTROSPECTION**

POMA a aussi exploré, à travers le travail identitaire d'extrospection comment faire évoluer et changer son identité, en embrassant de nouvelles valeurs qui correspondent aux attentes de l'audience externe.

Grâce à ce travail d'extrospection, POMA a internalisé de nouvelles valeurs émanant de l'extérieur et les a 'énectées' par de nouvelles pratiques et activités.

### **Internaliser des nouvelles valeurs émanant de l'extérieur**

Pour ce travail d'extrospection, POMA s'est intéressée aux attentes externes pour répondre au questionnement : 'comment les autres aimeraient-ils que je sois ?'.

Cet effort a permis de découvrir l'importance des attentes en matière de *qualité* qui ont commencé à se développer à partir des années 2000. La valeur qualité recouvre principalement le management de la qualité exigé par les nouvelles certifications et normes, telles que la certification Qualipom'fel pour la satisfaction client et la conformité à la norme ISO 9001 pour le contrôle des procédés. La valeur qualité intègre ainsi

l'importance du *service*, alors que les grossistes ne se préoccupaient jusqu'alors que du produit.

L'internalisation du premier élément de contrôle des procédés par POMA, résulte d'une évolution notable vers davantage de transparence et de respect des normes et réglementations portant sur la sécurité et sur l'hygiène alimentaire. En 2002 par exemple, l'Union Européenne met en place la *Food Law* pour contrôler l'hygiène et la traçabilité des denrées. La direction de POMA prend conscience du manque de transparence dans ses processus, dominés jusque-là par des échanges informels et oraux, et entreprend un apprentissage des systèmes de management de la qualité, de ses codes et de son vocabulaire.

Les membres de POMA se sont progressivement approprié cette valeur qualité jusqu'à l'intérioriser dans leur autodéfinition de grossiste en f&l. La qualité « c'est le cœur de notre métier », selon l'un des acheteurs, alors qu'avant les années 2000 « il n'y avait aucune procédure, on était sur une culture orale très forte », selon l'ancien responsable qualité (entretien, 2012). Ce dernier retrace cette appropriation de la culture qualité sur une dizaine d'années comme suit :

Il y a l'appropriation du système qui est beaucoup plus forte aujourd'hui. Il y a dix ans, on faisait connaître un peu les principes de la qualité. Aujourd'hui, c'est plus ancré dans les mœurs (entretien, ancien responsable qualité POMA, 2012).

Le deuxième type d'exigences externes pris en compte, pour redéfinir le rôle que POMA doit incarner, correspond aux nouvelles attentes d'un ancrage territorial pour des produits locaux, sains et naturels. Elles sont consécutives aux excès de la mondialisation et à une succession de scandales alimentaires, et se manifestent au travers des pressions normalisées, telles que le Plan National Nutrition Santé (PNNS) lancé en 2001.

Les membres de POMA intègrent ces nouvelles attentes en matière d'ancrage territorial et de consommation locale. Le dirigeant explique que cette assimilation de leur rôle au

local « est vieille d'à peine une dizaine d'années. Elle a émergé comme réponse à une adaptation de l'environnement ». Il poursuit en faisant un lien direct avec les crises alimentaires et le besoin de rassurer le consommateur sur le produit. Selon le dirigeant de POMA, l'ancrage au niveau local est la meilleure solution pour répondre aux défis actuels de la qualité.

## **Énacter les attentes par de nouvelles pratiques et activités**

Les nouvelles valeurs basées sur les attentes en matière de qualité et de consommation locale ont été enactées dans les processus organisationnels à l'intérieur de POMA.

Un des faits les plus marquants a été l'implémentation de nouveaux procédés de contrôle et de traçabilité avec la création de nouveaux métiers et des formations pour le personnel.

Il y a surtout eu le recrutement d'un responsable du management de la qualité en 1998 pour mettre en place le processus qualité et obtenir la certification QUALIPOM'FEL la même année :

Je suis rentré dans le groupe POMA parce qu'ils cherchaient quelqu'un pour mettre en place le système qualité et le faire certifier selon les exigences de QUALIPOM'FEL. Le groupe POMA a été le premier distributeur f&l certifié en France (entretien, ancien responsable qualité POMA, 2012).

Depuis, le responsable qualité est devenu l'un des postes clés. Il met en place la démarche de certification QUALIPOM'FEL puis ISO 9001 en 2008. Il est aussi un protagoniste de la diffusion de la valeur qualité précédemment évoquée, en imprégnant tous les salariés du vocabulaire et des pratiques liés au contrôle des procédés et de la sécurité.

Cette nouvelle compétence clé est ensuite renforcée par les formations du Centre Technique Interprofessionnel des f&l, destinées à l'ensemble des équipes logistiques et commerciales, qui permettent d'intégrer les normes d'hygiène et de sécurité, autant que le gustatif, dans le contrôle de la qualité. Enfin, elle est complétée par la création du rôle clé de l'agréeur, qui n'existait pas avant l'instauration du contrôle qualité. L'agréeur gère

les entrées et les sorties de marchandises et veille à leur qualité sanitaire. Désormais, « un des points clés dans ce métier de gros, c'est l'agréateur » (entretien, directeur du groupement Caupona, 2011).

L'intégration des nouveaux enjeux de la nutrition et de la santé, qui émanent de l'ancrage local, se retrouve aussi dans la création d'un atelier de transformation artisanale des f&l de 4<sup>e</sup> gamme (crus et prêts à l'emploi), nommé 'Plaisir frais'. Cet atelier offre un service sur-mesure, unique selon la demande particulière de chaque client, à partir de produits locaux de haute qualité gustative et 100 % naturels. Le responsable de site explique le lien entre cette activité et « l'évolution des attentes des consommateurs » (entretien n° 2, 2012). Il insiste alors sur la qualité supérieure des produits, tel que l'illustre ce verbatim :

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 (...) nous travaillons à façon, tout ce que vous voulez à partir de la gamme f&l (entretien n° 2, Responsable de site et membre du comité de direction, 2011)

Ainsi, par ce travail d'extrospection POMA a internalisé une nouvelle valeur, centrée autour de la qualité et du local, qui a été ancrée dans ses pratiques et activités.

## **TRAVAIL IDENTITAIRE DE REPARATION**

Le travail identitaire de réparation est tourné vers l'extérieur et vise à réparer l'identité de la profession altérée par l'apparition des centrales d'achat. Il s'agit essentiellement de contrer le jugement négatif à l'encontre de la profession et de rendre à nouveau acceptable son image perçue à l'extérieur. Ces efforts s'articulent avec le travail interne d'introspection et celui d'extrospection autour des deux valeurs de la proximité et de la qualité. Il se décline en trois mécanismes : fédérer le collectif autour de valeurs communes, affirmer la valeur d'origine de proximité et enfin projeter la nouvelle valeur qualité.

## **Fédérer le collectif autour de valeurs communes**

Le travail identitaire de réparation ressort d'abord à travers l'engagement du groupe POMA dans les instances professionnelles. Il résulte essentiellement de la volonté du dirigeant de défendre la profession :

Il y a la volonté de M. POMA de faire perdurer le métier ou plutôt de faire perdurer la profession (entretien, responsable comptabilité POMA, 2012).

POMA s'engage ainsi dans les structures inter organisationnelles pour rétablir le grossiste comme intermédiaire légitime de la filière f&l. Le dirigeant de POMA s'investit dans la fédération professionnelle des grossistes en f&l (UNCGFL) et en devient le vice-président. Il est donc naturellement partie prenante dans les projets collectifs visant à définir la nouvelle identité collective des grossistes. La certification qualité QUALIPOM'FEL en 1998 est le résultat d'un des projets mûris au sein de cette instance professionnelle. L'engagement dans les modes de consommation émergents dits de proximité initié dans les années 2005 résulte également d'une réflexion collective au sein de la fédération des grossistes en f&l que s'est appropriée le dirigeant de POMA (« je me la suis faite mienne »).

Le dirigeant de POMA s'engage dans la fédération, non seulement pour participer activement aux décisions collectives définissant les contours de la profession, mais aussi pour représenter la profession auprès de parties prenantes influentes :

Je vais dire que l'action syndicale au niveau professionnel, elle est toujours importante parce qu'un syndicat professionnel national, c'est la voix aussi bien dans la filière que vis-à-vis des pouvoirs publics... (entretien n° 2, PDG POMA, 2012).

De plus, le dirigeant de POMA est l'un des trois initiateurs du groupement de grossistes baptisé Caupons créé en 1995. Il en est le président depuis, et dispose ainsi d'une influence majeure sur les orientations du groupement pour qu'elles suivent celles de la fédération. Il mobilise les ressources propres de POMA dans ce collectif afin de s'assurer

de l'application des règles et de leur diffusion auprès des autres grossistes.

Pour obtenir ces orientations collectives, tournant principalement autour de l'importance de la proximité et de la qualité dans le métier de grossiste, le dirigeant de POMA n'hésite pas à répéter les valeurs et les messages porteurs, aussi bien à l'écrit (e.g. PV de réunions, éditorial du journal interne, presse locale, régionale) que par ses interventions au sein du groupement Caupona. Tel que le souligne le directeur financier, « M. POMA essaie quand même de développer des valeurs qui lui sont chères » (entretien, 2012).

### **Affirmer la valeur d'origine de *proximité***

La représentation externe en tant qu'acteur de proximité est un élément constitutif du travail identitaire de réparation. Ce dernier résulte avant tout de leur identité d'origine, fondée sur le relationnel et le besoin de réactivité avec la spécificité des f&l. Le travail identitaire de réparation consiste alors à mieux communiquer sur leur rôle de proximité historique et à l'afficher à travers l'implication du groupe POMA dans le territoire.

Premièrement, POMA communique davantage sur son rôle de proximité historique. Le dirigeant de POMA explique que « cela fait 40 ans que l'on fait du local, mais on ne communiquait pas assez dessus ». Comme évoqué précédemment, l'idée d'afficher le rôle de proximité des grossistes résulte d'une réflexion collective de la fédération des grossistes en f&l. La directrice de la fédération précise que cette valeur est réaffirmée depuis 2005 par le collectif tout en soulignant sa dimension historique : « les grossistes ont toujours été des opérateurs de proximité » (entretien, 2011). Le dirigeant POMA participe plus amplement à la diffusion de cette dimension collective en profitant de sa position de président au sein du groupement de grossistes Caupona. Dans un éditorial du groupement, il terminait « en disant que l'on faisait un peu comme le bourgeois gentilhomme, que l'on faisait de la proximité comme lui faisait de la prose sans le savoir »

(entretien n° 4, 2012). Le dirigeant de POMA se fait aussi un relais auprès des médias. Par exemple, lors d'une interview auprès d'un journal régional, le dirigeant tient à faire remarquer l'engagement dans le local : « le marché est mondial », mais l'homme tient à faire remarquer : « Je ne mange jamais de melons avant le mois de juillet » (Article de presse, Extrait d'une interview de M. POMA). Les membres de POMA mettent également en avant les bienfaits de leur activité de transformation 'Plaisir frais', au regard des attentes de manger local, avec l'article intitulé « Des saveurs et des couleurs dans les assiettes » (septembre, 2008, magazine *Hôtellerie-Restauration*).

Deuxièmement, le groupe POMA s'investit dans des organisations diverses affirmant l'ancrage territorial, tel que l'association *Dégustons l'Alsace* créée en 2005. Cette association a été initiée avec plusieurs acteurs du territoire (responsables magasins, de chaînes de restauration, producteurs, etc.) dans le but de promouvoir les richesses gastronomiques de la région. Dans le cadre de cette association, le groupe POMA participe depuis 2006 à des événements, telle que 'l'opération Dégustons l'Alsace' organisée chaque année pendant la semaine du goût. Cette manifestation réunit les producteurs, restaurateurs, acteurs de la grande distribution et POMA en tant que grossiste, qui organisent des animations pour mieux faire connaître aux consommateurs les produits de la région. Cette projection externe de leur rôle dans le territoire est relayée par les membres de POMA au quotidien. Le responsable de l'atelier « Plaisir Frais », par exemple, distribue le sticker « Dégustons l'Alsace » et explique que cela permet de changer l'image de POMA perçue par les producteurs locaux :

J'ai mis un an et demi à expliquer aux producteurs que la volonté c'était de promouvoir toute la production locale et en aucun cas de dire : on va s'en mettre plein les fouilles. Je leur ai dit que M. POMA s'était impliqué dans la manifestation Dégustons l'Alsace. Déjà, ils ont été plus attentifs et sensibilisés par la démarche (entretien, responsable de l'activité Plaisir Frais, 2012).



## **Projeter la nouvelle valeur de *qualité***

La qualité est la seconde valeur utilisée par les grossistes dans leur travail identitaire pour redonner un sens à *qui ils sont et comment agir*. Cette valeur a été construite par le travail d’extrospection. Ces efforts de réparation identitaire sont donc différents puisqu’il s’agit de projeter une nouvelle valeur et non plus d’affirmer une valeur d’origine.

Comme évoqué précédemment, la fédération des grossistes en f&l s’est approprié la valeur qualité en créant la certification qualité. En tant que vice-président de la fédération, le dirigeant de POMA a joué un rôle clé dans sa construction et la diffusion de la démarche qualité au niveau du groupement de grossistes Caupona.

En plus de servir d’exemple en étant le premier du groupement à disposer de la double certification, Qualipom’fel et ISO 9001, le groupe POMA a engagé ses propres ressources dans la certification des autres grossistes du groupement. Le responsable qualité accompagne les autres grossistes membres de Caupona dans la démarche de certification. Le dirigeant de POMA a également impulsé, depuis 2011, la démarche collective du groupement Caupona de mise en place du contrôle de la Limite Maximale de Résidus (LMR) de pesticides dans les f&l :

Il a dit : maintenant, il faut qu’on parle de la santé. Je pense que M. POMA, étant dans les instances, a dû en entendre parler parce qu’il y a eu une démarche « Fel Partenariat » qui regroupe cette partie vérification et analyse pesticides (entretien, Directeur du groupement Caupona, 2011).

Les efforts de réparation identitaire se poursuivent par la communication de cette démarche qualité vis-à-vis des parties prenantes externes pour contrer l’image négative d’opacité des grossistes. Par exemple, POMA a mis en place des visites de l’entrepôt pour les clients, mais aussi pour les écoles en participant à l’opération nationale ‘Fraîche Attitude’ de l’interprofession INTERFEL, pour faire découvrir ou redécouvrir les f&l à un large public. Lorsque le directeur des ressources humaines sert de guide aux collégiens

lors de la visite de l'entrepôt, en décembre 2011, il met en avant les différents outils modernes du groupe (ex. chambres frigorifiques, atelier de transformation, etc.) et souligne leur fonction de contrôle de la qualité (observation, décembre 2011). L'agrééur témoigne de l'importance qui lui est attribuée lors de ces visites auprès des personnes externes pour le contrôle de la qualité : « on leur montre à quel point notre métier est important » (entretien, 2012).

Plus globalement, le dirigeant de POMA diffuse un discours tourné vers le « frais-responsable » auprès des parties prenantes externes, renvoyant ainsi « un message santé, hygiène, bonnes pratiques ». Le directeur du groupement évoque le dossier de presse effectué pour le SIRHA (salon pour les professionnels de la restauration) sur le « frais responsable » et souligne le rôle du dirigeant pour diffuser ce message et faire évoluer leur image :

C'est le discours d'hier de M. POMA. Il est complètement dans cette ligne-là avec un message santé, hygiène, bonnes pratiques. L'idée c'est au moins de faire évoluer l'image (entretien, Directeur du groupement Caupona, 2011).

L'objectif est ainsi de modifier l'image des grossistes en f&l et d'assimiler leur identité collective à des pratiques positives. Pour cela, les membres de POMA se sont investis dans des initiatives multiples tournées vers la nature et la protection de l'environnement. Le groupe a par exemple accueilli une exposition d'art sur le thème des f&l en 2008 pour « apparaître en Alsace comme des novateurs, des défricheurs », tel que l'explique le dirigeant dans le journal Les Echos (article du 07/04/2008). Dans la même veine, la responsable qualité est chargée de communiquer sur leurs initiatives favorables à l'environnement, telles que la récupération d'eau par cuve. Ces « petites actions », selon la responsable qualité, participent à la projection de leur rôle de garant de la qualité auprès des parties prenantes externes.

## **SYNTHESE : LE DEVENIR DES GROSSISTES EN F&L PAR LA PROXIMITE ET LA QUALITE**

La nouvelle identité de POMA, qui s'est construite en réponse à l'apparition des centrales d'achat, est fondée sur les deux valeurs de proximité et qualité. Pour POMA, le rôle d'acteur de proximité est associé à son identité d'origine réaffirmée et incarnée dans ses pratiques quotidiennes et ses relations étroites avec les magasins de la grande distribution. POMA a su par la suite s'approprier la valeur qualité qui a aussi influencé son identité et ses pratiques allant jusqu'à créer le nouveau rôle de garant de la qualité. L'affirmation de ces deux valeurs découle de l'articulation entre le travail identitaire interne et celui externe.

La proximité est une valeur historique chez POMA qui a resurgi grâce à son travail identitaire interne d'introspection. Elle permet en effet de renouer avec le métier de négociant en f&l qui repose sur l'importance du relationnel avec les magasins et la réactivité liée à la complexité du produit frais et vivant. L'examen réflexif de l'identité de POMA, face à la menace de son identité collective de grossiste en f&l, a permis de renouer avec son identité originelle et historique d'acteur de proximité, qui fut diluée au fil du temps en raison de ses multiples diversifications (ex. mûrissage, import-export).

L'articulation avec le travail identitaire externe de réparation a consisté, pour POMA, à promouvoir la proximité, issue de son introspection, comme une valeur retrouvée pour reconstruire l'identité collective des grossistes en f&l. C'est ainsi que le discours et les actions menées par POMA à l'externe ont promu cette valeur de proximité. Le dirigeant a en effet contribué à l'adoption d'un discours axé sur la proximité par la fédération des grossistes en f&l, ainsi que son engagement dans l'activité locale des grossistes. En retour, cet effort de réparation de l'identité collective a renforcé la valeur proximité chez POMA et réconforté ses membres dans leur engagement dans la proximité. Ainsi, par l'articulation entre le travail interne introspectif et le travail de réparation, la valeur de

proximité est passée d'une valeur qui fonde l'identité autoréférentielle de POMA à une valeur qui constitue son identité collective de grossiste, en raison de son adoption par d'autres grossistes, et sa traduction en schémas cognitifs partagés dans le champ.

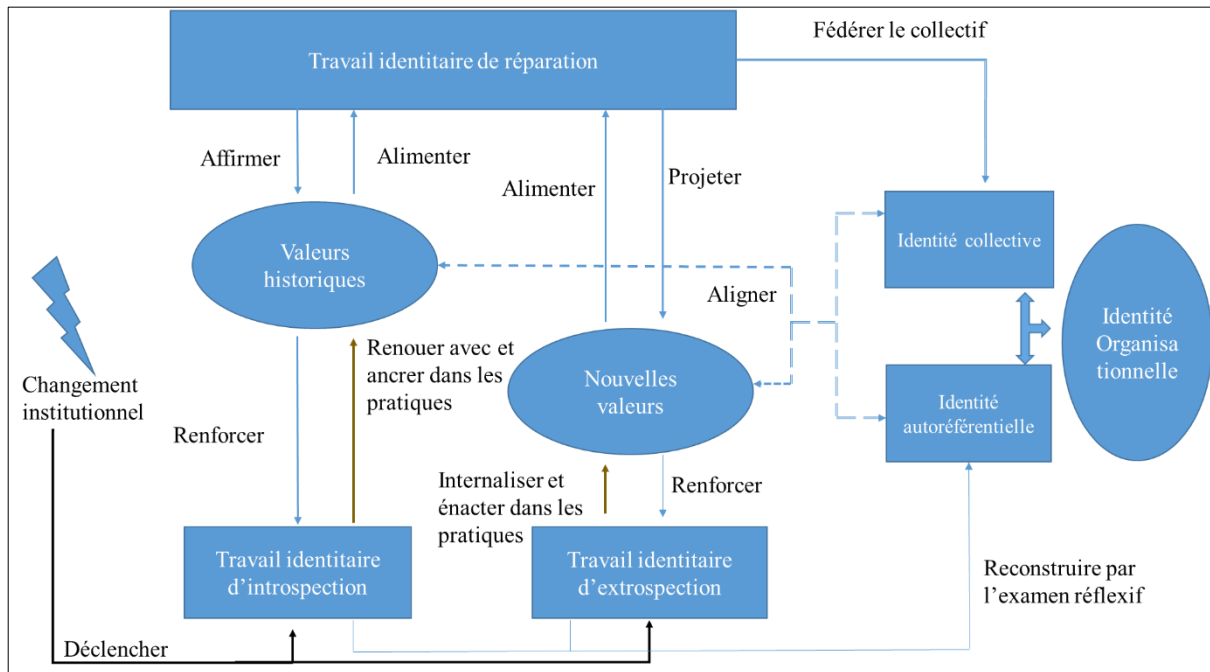
La seconde articulation entre travail identitaire interne et externe s'est faite autour de la valeur qualité. Si la valeur qualité est également le fruit d'un travail identitaire interne, déclenché par la menace sur l'identité collective des grossistes en f&l, son appropriation se différencie de la valeur proximité. La valeur qualité résulte d'une dynamique tournée vers l'extérieur pour répondre à la question : comment devrions-nous être perçus par les autres ?

Par ce travail identitaire d'extrospection, les membres de POMA ont identifié la qualité comme une nouvelle valeur pour fonder leur identité organisationnelle. Ils ont internalisé les attentes de l'audience en matière de qualité et les ont édictées dans leurs pratiques (ex. processus de certification, rôles clés de l'agréé et du responsable qualité). Cette prise de conscience que le grossiste est menacé par l'image d'acteur inutile et encombrant a permis à POMA d'alimenter le travail de réparation en le dotant de la nouvelle valeur qualité. L'objectif étant que la perception des grossistes évolue du simple acteur de négoce à un expert et un garant de la qualité des f&l. Les efforts de POMA, au niveau de la fédération des grossistes, ont permis la diffusion et la promotion de la valeur qualité pour l'ensemble de la profession. La réparation de l'identité collective et l'alignement progressif entre identité collective et identité autoréférentielle permettent en retour le renforcement de la valeur qualité au sein de POMA, lui donnant des signaux positifs pour continuer son engagement dans cette nouvelle valeur.

Nos résultats montrent l'articulation entre le travail externe de réparation de l'identité collective par POMA et ses efforts en interne d'introspection et d'extrospection. C'est ainsi que les valeurs proximité et qualité ont alimenté le travail de réparation de l'identité

de la profession de grossiste, permettant un nouvel alignement entre l'identité autoréférentielle et l'identité collective (figure 2).

**Figure 2.** Modélisation du travail identitaire pour l'alignement de l'identité organisationnelle



## DISCUSSION

Dans ce travail nous avons étudié comment l'organisation articule le travail identitaire externe et celui interne afin de répondre à une menace sur son identité collective. Nous nous sommes intéressés aux menaces induites par le changement institutionnel, dont le rythme et l'ampleur (Micelotta et al., 2017) ont été accentués dans notre époque contemporaine par la résurgence des ruptures technologiques et l'activisme social amplifié par les médias.

La distinction entre travail identitaire externe et travail identitaire interne (Gawer & Phillips, 2013 ; Leung et al., 2014 ; Lok, 2010) prend son sens dans la double nature des déterminants et des processus de construction de l'identité organisationnelle. L'identité de l'organisation comporte, en effet, une dimension collective qu'elle partage avec les organisations qui lui ressemblent et une dimension autoréférentielle, par laquelle ses

membres construisent le sens, les labels et leurs traits les plus singuliers (Glynn, 2008 ; Glynn et Abzug, 2002 ; Kraatz et al., 2016).

Cette recherche s'appuie sur le postulat d'un alignement entre le versant collectif et le versant autoréférentiel de l'identité. Quand cet alignement est rompu en raison d'un changement institutionnel qui menace l'identité collective, l'organisation s'investit dans un travail identitaire double à la fois externe – afin d'influencer la façon dont l'identité collective est définie – et interne – en réponse aux questionnements que le changement institutionnel génère au sein de l'organisation. La littérature existante, si elle éclaire chacune des deux dimensions - externe et interne - du travail identitaire, ne montre pas leur articulation dans la réponse au changement institutionnel qui altère l'identité collective.

Les résultats provenant d'une étude de cas exploratoire d'un grossiste en f&l, qui a fait face à la menace pesant sur l'identité de sa profession, décrivent une première forme de travail identitaire externe de réparation et deux formes de travail identitaire interne, d'introspection et d'extrospection. Ces résultats nous permettent de proposer deux contributions. La première contribution introduit et présente le rôle des valeurs historiques et nouvelles dans la construction de la nouvelle identité organisationnelle. La deuxième contribution propose comme le montre la Figure 2, une modélisation de l'articulation entre le travail identitaire interne et externe.

## **Contribution au rôle des valeurs dans le travail identitaire**

Lok (2020) a souligné les contradictions entre le travail identitaire – qui est défini comme un perpétuel effort de devenir – et l'identité organisationnelle – considérée comme un attribut inaliénable de l'organisation. Ainsi l'identité est à la fois l'élément le plus distinctif et le plus central de l'organisation (Albert & Whetten, 1985), mais aussi un

élément instable et qui évolue constamment dans le temps (Gioia et al., 2000; Patriotta & Lanzara, 2006).

Dans cette étude, nous contribuons aussi à expliquer comment l'orientation interne et externe du travail identitaire émerge et permet à l'organisation de reconstruire son identité autoréférentielle face à un changement institutionnel. Lok (2010) évoque l'importance du travail identitaire pour lier l'identité autoréférentielle (*self-identity*) aux pressions institutionnelles. L'identité autoréférentielle est construite à partir de la trajectoire particulière de l'acteur (organisationnel ou individuel) qui est contingente au champ et aux pressions institutionnelles (Brown, 2015 ; Delacour & Leca 2011). Pour autant, les mécanismes mobilisés pour décrire le processus de construction de l'identité autoréférentielle (e.g. apprentissage, déploiement, cadrage, narration, etc.) ne permettent pas de décrire la part de construction tournée vers 'soi' et la part ouverte sur les autres et l'environnement institutionnel.

Nos résultats montrent la place importante des valeurs dans le travail identitaire. En effet, le travail identitaire interne de POMA a permis de construire deux valeurs : la qualité et la proximité (cf. Figure 2). La valeur proximité est le fruit d'un travail identitaire d'introspection qui a permis à l'organisation de renouer avec cette valeur et de l'ancrer dans ses pratiques et ses activités. La valeur qualité provient quant à elle d'un travail identitaire d'extrospection. POMA, en se projetant dans les attentes de l'audience, a développé cette nouvelle valeur et l'a édictée dans ses nouvelles pratiques.

Dans la théorie néo-institutionnelle, les institutions véhiculent un ensemble de valeurs que les organisations s'approprient et utilisent pour construire leurs attributs et caractères singuliers (Glynn, 2017). Notre travail s'inscrit donc dans cette veine de travaux qui reconnaissent le rôle important des valeurs dans la construction de l'identité

organisationnelle (e.g. Kraatz et al., 2016 ; Leung et al., 2014 ; Vergne, 2012). Notre recherche y contribue en montrant comment ces valeurs sont construites, et comment elles influencent les actions de l'organisation. L'articulation entre travail identitaire interne et externe autour des valeurs dépasse ici le processus d'appropriation et d'intégration de valeurs, qui considère que les organisations puisent dans leur environnement institutionnel des éléments de construction de leur propre identité. Les travaux sur le lancement de nouveaux produits (Rosa et al., 1999), la création de petites et moyennes entreprises (Bargues & Valiorgue, 2019) et la création de nouvelles industries (Aldrich & Fiol, 1994) montrent bien comment les organisations construisent leur distinctivité à partir de valeurs dans le champ. Ce processus ne rend pas compte de l'agence de l'organisation ni de sa capacité à construire par elle-même les valeurs qui définissent l'identité collective de sa profession. En effet, le travail identitaire de réparation montre comment POMA a utilisé ses valeurs afin de répondre à la menace sur son identité collective et contrer ainsi le jugement social de « mangeur de marge ».

*Proposition 1 : Dans le cas d'une menace sur l'identité collective d'une organisation, l'alignement entre l'identité autoréférentielle et l'identité collective se produit par une combinaison entre valeurs historiques et valeurs nouvelles.*

Ce travail répond donc à l'appel de Kraatz et al. (2016) pour remettre le concept de valeur au cœur de la construction de l'identité organisationnelle, et contribue à la littérature en montrant comment ces valeurs sont construites, ancrées et énoncées grâce à l'articulation entre le travail identitaire interne et externe. Notre deuxième contribution porte plus particulièrement sur cette articulation entre travail identitaire interne et travail identitaire externe.



## CONTRIBUTION A L'ARTICULATION ENTRE TRAVAIL IDENTITAIRE INTERNE ET EXTERNE

Notre étude montre le travail identitaire de l'organisation lorsque celle-ci est confrontée à une menace issue d'un changement institutionnel. Ce contexte de menace impose un réalignement entre l'identité de l'organisation telle qu'elle est définie par ses membres et son identité collective (Besharov & Brickson, 2016). L'articulation, entre les deux dynamiques interne et externe du travail identitaire, révèle l'interaction complexe entre l'identité organisationnelle et l'institution dont l'examen réflexif de soi est le moteur (Gioia et al., 2000). Notre étude prolonge les travaux précédents, qui ont souligné l'existence d'une relation complexe entre le travail identitaire interne et externe face à l'institution sans pour autant explorer plus en profondeur leur articulation (e.g. Gawer & Phillips, 2013 ; Leung et al., 2014 ; Lok, 2010). Les résultats montrent comment les organisations, par un travail identitaire interne faisant évoluer leur l'identité autoréférentielle, influencent en même temps les institutions qui prescrivent leur identité collective par un travail identitaire externe de réparation. Dans la même veine que l'étude de Rao, Monin et Durand (2003) dans la gastronomie française, nous décrivons comment le changement d'identité se nourrit du changement institutionnel et l'influence en même temps.

Par articulation entre travail identitaire interne et externe, nous pointons la dynamique par laquelle le travail identitaire interne alimente le travail identitaire externe en valeurs historiques et nouvelles. Ces valeurs reconstruisent l'identité collective et autoréférentielle qui par leur alignement produisent une nouvelle identité organisationnelle, tel que le montre la Figure 2.

Le travail d'introspection pousse l'organisation à renouer avec son identité originelle ancrée dans ses croyances passées, ses compétences et ses activités. Il est déclenché par

l'écho que peut avoir le changement institutionnel dans l'organisation et pousse ainsi cette dernière à chercher des éléments identitaires nécessaires à la résilience. Le repli sur soi est un phénomène bien connu en psychologie. Il est souvent la réponse des individus et des organisations qui subissent une attaque de leur identité et qui sont stigmatisés (Vergne, 2012). Cette forme de travail identitaire que nous mettons au jour s'apparente à ce que Brown (1997) qualifie de mécanisme d'ego-défense. Ces mécanismes supposent que les membres de l'organisation soient attachés à leur identité, et qu'ils en aient une vision positive afin de tenter de la maintenir et de la réincarner. Le travail identitaire d'introspection alimente le travail de réparation par des valeurs historiques, que l'organisation travaillera à insuffler et à diffuser dans son champ comme une nouvelle composante de l'identité collective de toute la profession (cf. Figure 2).

Le premier levier de l'articulation entre le travail identitaire interne et externe réside donc dans les efforts menés par l'organisation, à transcender sa propre identité pour insuffler ses valeurs historiques à l'ensemble de sa profession. Nos observations rejoignent la thèse de Daudigeos, Boutinot et Pezé (2015) selon laquelle les représentations collectives historiques, qui façonnent la raison d'être de l'ensemble des membres du champ, sont un élément majeur de l'analyse du changement institutionnel. Plus la valeur historique s'ancre dans l'identité collective et est acceptée par le collectif, plus elle est renforcée au sein de l'organisation en réconfortant ses membres dans leur engagement pour cette valeur historique. C'est ce jeu de diffusion de la valeur historique, produite par le travail d'introspection, et le jeu de la diffusion de la même valeur auprès du collectif, produit par le travail de réparation, qui assure l'alignement entre l'identité collective et l'identité autoréférentielle.

*Proposition 2 : Dans le cas d'une menace de son identité collective, l'organisation, qui conduit un travail identitaire d'introspection sur ce qu'elle est en tant qu'organisation, alimentera son travail identitaire externe de réparation par des valeurs historiques existantes.*

Prise seule, l'articulation entre le travail identitaire d'introspection et le travail identitaire de réparation cantonnerait la réponse de l'organisation au changement institutionnel à de la résistance ou au déni (Brown, 1997) en ne reposant que sur ses valeurs historiques existantes. Toutefois, nos résultats montrent que les organisations font aussi évoluer leur identité en s'ouvrant sur l'extérieur. Cette évolution renvoie à la seconde articulation entre travail identitaire d'extrospection et travail identitaire de réparation (cf. Figure 2).

L'organisation accepte ainsi certaines critiques (ex. le manque de transparence) et travaille à les dépasser en faisant évoluer son identité autoréférentielle. Il s'agit, comme le présentent Ben-Slimane & Leca (2014), de faire preuve d'empathie envers les parties prenantes de son environnement, afin de comprendre leurs attentes et l'image que devrait leur renvoyer le groupe d'organisations.

Le travail d'extrospection permet, par cette capacité d'empathie, d'identifier une valeur nouvelle que l'organisation peut utiliser pour alimenter son travail de réparation. À travers l'articulation entre ce travail identitaire interne avec le travail externe, la nouvelle valeur permet de reconstruire l'identité autoréférentielle de l'organisation, et de la diffuser au collectif comme une réponse à la menace sur l'identité induite par le changement institutionnel. En retour, la diffusion de cette nouvelle valeur auprès du collectif et son adhésion renforcera l'engagement de l'organisation dans la nouvelle valeur. Ce renforcement permet à l'organisation d'internaliser et d'énacter davantage la nouvelle valeur dans ses pratiques.

*Proposition 3 : Dans le cas d'une menace sur son identité collective, l'organisation, qui conduit un travail identitaire interne d'extrospection de « comment nous devrions être perçus », alimente son travail identitaire externe de réparation de son identité collective par de nouvelles valeurs.*

Notre étude met ainsi en évidence deux formes d'articulation entre le travail identitaire interne et externe, suite à la menace du changement institutionnel sur l'identité collective. Prises ensemble, les deux articulations font écho à la thèse selon laquelle les réponses organisationnelles aux changements institutionnels ne sont pas forcément des réponses binaires, dont la résistance et l'acquiescement constituent les deux extrêmes. L'organisation peut en effet embrasser de nouvelles valeurs tout en œuvrant en même temps à maintenir certains éléments existants (Ben-Slimane, 2012).

## **CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE**

Cette recherche qui articule le travail identitaire interne et externe repose sur un cas exploratoire unique. Cette méthode, si elle convient parfaitement à la génération de nouvelles théories (Gioia et al., 2013), s'avère limitée dans sa portée de généralisation. Cependant, les résultats générés au travers du cas de l'entreprise POMA, face à l'apparition des centrales d'achats au sein de la grande distribution, s'appliquent à d'autres contextes dès lors que le changement institutionnel est suffisamment profond (Micelotta et al., 2017) pour menacer l'identité collective d'une organisation. De nouvelles recherches empiriques permettraient d'enrichir cette première démarche de modélisation de la dynamique à la fois interne et externe du travail identitaire.

Nous proposons également d'autres pistes de recherche pour poursuivre le débat sur les liens entre identité et changement institutionnel. Nous invitons notamment de futures recherches à explorer la forme d'agence distribuée dans la conduite du travail identitaire.

Si le rôle du leader dans les dynamiques identitaires a déjà été souligné par de nombreux

travaux (e.g. Kraatz, 2009 ; Ravasi & Phillips, 2011), il serait pertinent d’appréhender cet effort comme étant collectif et distribué (Battilana et al., 2009), et révéler ainsi le rôle d’autres acteurs dans ce processus. Dans le cas de POMA, le dirigeant a largement contribué à l’orientation des réponses au changement de l’entreprise. Par son leitmotiv de « gendarme de la filière », il a guidé POMA dans la manière de défendre sa profession et dans la définition du rôle que l’entreprise allait jouer. De même, sa présence dans beaucoup d’instances et d’organismes de représentations au niveau du collectif a aussi été déterminante dans la conduite du travail de réparation. Pour autant, d’autres acteurs comme le directeur du site et le responsable qualité ont aussi joué un rôle primordial dans l’élaboration du travail identitaire. L’interaction entre l’ensemble des membres de l’organisation, pour pousser la réflexion de « *qui ils sont* », reste encore peu explorée et pourrait conduire à une meilleure compréhension de la dynamique interne d’évolution de l’identité organisationnelle.

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier vivement Thibault Daudigeos co-éditeur en chef de M@n@gement et les évaluateurs anonymes qui ont contribué de manière significative à améliorer cet article. Nous remercions aussi Amélie Boutinot, Alexis Pokrovsky et les membres du laboratoire HuManiS pour leurs commentaires sur différentes versions de ce travail. Enfin, une première version de ce travail a été présentée à la conférence de l’AIMS à Lyon en 2017.

## **Soutiens financiers**

Cet article n’a pas fait l’objet de soutien financier particulier.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670. doi: 10.2307/258740
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144–1156. doi: 10.1287/orsc.1100.0591
- Bargues, E. & Valiorgue, B. (2019). Maintenance and creation of roles during socialization processes in entrepreneurial small firms: An institutional work perspective. *M@n@gement*, 22(1), 30–55. doi: 10.3917/mana.221.0030
- Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107. doi: 10.1080/19416520903053598
- Battilana, J., Sngul, M., Pache, A.-C. & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1858. doi: 10.5465/amj.2013.0903
- Ben-Slimane, K. (2012). Backpedalling to stay ahead of the game: Discursive institutional work in the deployment of digital terrestrial television in France. *M@n@gement*, 15(2), 145–179. Retrieved from <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3960>
- Ben-Slimane, K. (2019). Théorie néo-institutionnelle: une perspective micro. Les grands courants en management stratégique. In S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 131–160). EMS.
- Ben-Slimane, K. & Leca, B. (2014). Pour une approche par les ressources et les compétences du travail institutionnel. *Management International*, 19(1), 85–93. doi: 10.7202/1028491ar
- Besharov, M. L. & Brickson, S. L. (2016). Organizational identity and institutional forces: Toward an integrative framework. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 396–414). Oxford University Press.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *The Academy of Management Review*, 22(3), 643–686. doi: 10.2307/259409
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20–40. doi: 10.1111/ijmr.12035
- Carroll, G. R. & Swaminathan, A. (2000). Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the US brewing industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715–762. doi: 10.1086/318962
- Christiansen, L. H. & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional logics in action, Part B* (pp. 199–232). Emerald Group Publishing Limited.

- Clegg, S. R., Rhodes, C. & Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495–513. doi: 10.1177/0170840606067995
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173–208. doi: 10.2307/4131471
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patterns and products. *British Journal of Management*, 18(s1), S1–S16. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x
- Creed, D. W. E., De Jordy, R. & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336–1364. doi: 10.5465/amj.2010.57318357
- Dalpiaz, E., Rindova, V. & Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347–392. doi: 10.1177/0001839216636103
- Dansou, K. & Langley, A. (2012). Institutional work and the notion of test. *M@n@gement*, 15(5), 503–527. doi: 10.3917/mana.155.0503
- Daudigeos, T. (2019). Approches néo-institutionnelles macro et meso: Quelle pertinence pour la pensée stratégique? In S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 97–130). EMS.
- Daudigeos, T., Boutinot, A. & Jaumier, S. (2015). The historical study of institutional change over long periods: Pitfalls and perspectives. A commentary on the article by Hélène Peton and Stéphan Pezé. *M@n@gement*, 18(3), 254–260. doi: 10.3917/mana.183.0254
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P. & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence & R. Meyer (Eds), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 27–52). Sage.
- Delacour, H. & Leca, B. (2011). The decline and fall of the Paris Salon: A study of the deinstitutionalization process of a field configuring event in the cultural activities. *M@n@gement*, 14(1), 436–466. doi: 10.3917/mana.141.0436
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in the organizational field. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi: 10.2307/2095101
- Dugot, P. (2000). *Le commerce de gros*. Que sais-je? Presses Universitaires de France.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative – Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256405>
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative*

- Science Quarterly*, 41(3), 442–476. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393938>
- Gautier, A. & Bonneveux, E. (2020). The diffusion of corporate social responsibility within an organizational field: An analysis through the complementary lenses of neo-institutional theory and actor-network theory. *M@n@gement*. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02894515>
- Gawer, A. & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035–1071. doi: 10.1177/0170840613492071
- Géode. (2005). Approche systémique de la filière fruits et légumes frais- rapport final version 2 (p. 257). GEODE.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013a). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. doi: 10.1177/1094428112452151
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013b). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. doi: 10.1080/19416520.2013.762225
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1–46. doi: 10.2189/asqu.2010.55.1.1
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. doi: 10.2307/259263
- Giorgi, S. & Palmisano, S. (2017). Sober intoxication: Institutional contradictions and identity work in the everyday life of four religious communities in Italy. *Organization Studies*, 38(6), 795–819. doi: 10.1177/0170840616685355
- Glynn, M. A. (2008). Beyond constraint: How institutions enable identities. In R. Greenwood, C. Oliver & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 413–430). Sage Publications. doi: 10.4135/9781849200387.n17
- Glynn, M. A. (2017). Theorizing the identity–institution relationship: Considering identity as antecedent to, consequence of, and mechanism for, processes of institutional change. In R. Greenwood, C. Oliver & T. B. Lawrence (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 243–257). Sage Publications. doi: 10.4135/9781446280669.n10
- Glynn, M. A. & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267–280. doi: 10.2307/3069296
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. doi: 10.1177/0018726702055008181
- Hsu, G. & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474–490. doi: 10.1287/orsc.1050.0151



- Jourdan, J., Qiu, J. & Galeshchuk, S. (2019). Corporate scandal spillovers: An empirical study of the dieselgate using twitter data. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3461615
- Kodeih, F. & Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity. *Organization Studies*, 35(1), 7–39. doi: 10.1177/0170840613495333
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 59–91). Cambridge University Press.
- Kraatz, M. S., Phillips, N. & Tracey, P. (2016). Organizational identity in institutional theory: Taking stock and moving forward. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *Oxford handbook of organizational identity* (pp. 353–374). Oxford University Press.
- Langley, A. & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In B. Boyd, R. T. Crook, J. Lê & A. Smith (Eds.), *Book series: Research methodology in strategy and management* (pp. 201–235). Emerald Group Publishing Limited.
- Leung, A., Zietsma, C. & Peredo, A. M. (2014). Emergent identity work and institutional change: The ‘quiet’ revolution of Japanese middle-class housewives. *Organization Studies*, 35(3), 423–450. doi: 10.1177/0170840613498529
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305–1335. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/29780261>
- Lok, J. (2020). Theorizing the ‘I’ in institutional theory: Moving forward through theoretical fragmentation, not integration. In A. Brown (Ed.), *The Oxford handbook of identities and organizations* (pp. 731–749). Oxford University Press.
- Maguire, S. & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148–178. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40390280>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myths and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Micelotta, E. R., Lounsbury, M. & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910. doi: 10.1177/0149206317699522
- Michel, S. (2016). New institutional analysis of ‘work’ to maintain organizational survival: Specific responses and resource mobilization by fruit & vegetable wholesalers doctoral dissertation. University of Paris Dauphine-PSL.
- Michel, S. (2020). Collaborative institutional work to generate alternative food systems. *Organization*, 27(2), 314–336. doi: 10.1177/1350508419883385.
- Michel, S. & Pardo, C. (2012). La spécificité du commerce BtoB: quelques repères historiques. *Management & Avenir*, 51(1), 156–166. doi: 10.3917/mav.051.0156
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L’étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153–176. doi: 10.3917/mana.093.0153

- Pardo, C. & Paché, G. (2014). General introduction. In G. Paché & C. Pardo (Eds.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises: Les enjeux de l'intermédiation* (pp. 11–20). EMS Edition.
- Patriotta, G. & Lanzara, G. (2006). Identity, institutions, and new work roles. *The American Behavioral Scientist*, 49(7), 987–999. doi: 10.1177/0002764205285180
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843. doi: 10.1086/367917
- Ravasi, D. & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103–135. doi: 10.1177/1476127011403453
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 29(3), 433–458. doi: 10.5465/amj.2006.21794663
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Runser-Spanjol, J. & Saxon, M. S. (1999). Socio-cognitive dynamics in a product market. *Journal of Marketing*, 63(4), 64–77. doi: 10.1177/00222429990634s108
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511557842
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193. doi: 10.1177/00187267035610001
- Taupin, B. (2012). The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry. *M@n@gement*, 15(5), 529–562. doi: 10.3917/mana.155.0529
- Tracey, P., Phillips, N. & Jarvis, O. (2010). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20868847>
- Vergne, J.-P. (2012). Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996–2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027–1052. doi: 10.5465/amj.2010.0599
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. doi: 10.1177/1056492606291200
- Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414. doi: 10.1177/0007650302238775
- Wry, T., Lounsbury, M. & Glynn, M. A. (2011). Legitimizing nascent collective identities: Coordinating cultural entrepreneurship. *Organization Science*, 22(2), 449–463. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20868870a>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed., Vol. 5). Sage Publications.

Zietsma, C. & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55, 189–221.  
doi: 10.2189/asqu.2010.55.2.189

## ANNEXE 1. ILLUSTRATION DES VERBATIMS

Thèmes	Verbatims représentatifs
<b>Travail d'Introspection</b>	
<b>Renouer avec les croyances et valeurs historiques</b>	<p><u>Affirmer l'identité d'origine de négoce en f&amp;l</u> Je pense que le cœur de métier, ça a toujours été l'activité de négoce de gros. (PDG POMA, n° 2).</p> <p><u>Renouer avec les croyances d'une relation de proximité forte avec les magasins qui justifient leur raison d'être.</u> Le relationnel avec le client, ça fait partie du jeu [...] C'est la psychologie de notre travail. (Vendeur magasin, témoignage pendant l'observation du 15/12/2011)</p> <p>C'est important de savoir que les magasins, on leur parle deux à trois fois par jour et tous les jours ! Donc il y a obligatoirement une sorte de complicité qui doit s'installer entre l'acheteur et le vendeur. C'est toujours la même personne qui va remplacer parce que cette relation est essentielle. (Responsable de Site POMA)</p> <p><u>Culture du produit frais et vivant qui repose sur la croyance d'un produit atypique et complexe...</u> Ce qui m'a empêché de m'y mettre [aux surgelés], à l'époque, c'était de me dire que j'avais la culture du frais, j'avais la culture du périssable, mais je n'avais pas forcément la culture du produit « mort ». (PDG POMA, n°1)</p>
<b>Ancrer les pratiques et activités existantes</b>	<p><u>Renforcer l'activité logistique et les compétences commerciales pour conserver la GD auprès d'eux</u> Pour moi, c'était clair : je voulais fixer Auchan au plus près de moi ! [...] S'il n'y avait pas eu l'expérience de Danone, non, je ne pense pas que j'aurais pu faire de la prestation logistique. Je ne sais pas si j'en aurais eu l'idée. (PDG POMA, entretien n° 4)</p> <p><u>Ancrer l'expertise en produit frais et vivant avec le développement du négoce en produit de la mer</u> Les produits de la mer sont aussi périssables l'un que l'autre [par rapport aux f&amp;l], fragile l'un que l'autre. Le poisson presque plus. Donc c'est la même problématique, la même approche logistique. (...) On est vraiment dans la même logique d'achat donc d'acte de vente donc d'offre. (Responsable qualité 1 POMA)</p> <p><u>Renforcer les compétences en achat et les connaissances produits pour se positionner en tant qu'expert f&amp;l</u> Au-dessus il y a l'acheteur, l'homme-orchestre de l'entreprise. Si vous n'avez pas un acheteur qui est compétent, petit à petit vous vous retrouvez déphasé sur le marché (...) C'est un peu un don. [NOM], je ne pense pas qu'il ait le BEPC, mais je peux vous dire que le flair il l'a. C'est très important. (Conseiller de la Direction POMA)</p>
<b>Travail d'Extrospection</b>	
<b>Internaliser de nouvelles valeurs</b>	<u>Découvrir les attentes en matière de qualité et appropriation progressive de la culture qualité</u>

<p><b>venant de l'extérieur</b></p>	<p>Je dirais que depuis 1998, le métier a bien évolué (...) La qualité a pris une place plus importante il n'y a qu'une dizaine d'années. On le voit encore aujourd'hui à travers les appels d'offres : la part de la qualité et des aspects environnementaux, c'est énorme. (Responsable qualité 1 POMA)</p> <p><u>Prendre en compte les nouvelles attentes d'un ancrage territorial pour des produits locaux, sains et naturels</u> [Notre rôle de proximité] cela fait cinq-six ans, depuis que ça rentre un petit peu dans un besoin des gens, un besoin de la filière, un besoin du territoire. Certes ça répond aux préoccupations de l'environnement, mais moi je pense vraiment que ça doit correspondre à un besoin et à un service. (PDG POMA, n° 3)</p>
<p><b>Énacter les attentes par de nouvelles pratiques et activités</b></p>	<p><u>Développement de l'activité de transformation des f&amp;l pour répondre aux enjeux qui émanent de l'ancrage local</u></p> <p>Dans l'atelier 4<sup>e</sup> gamme, on élabore les fruits et les légumes, sachant qu'on travaille de façon artisanale. Nos atouts sont la souplesse et la réactivité. En plus, nous ne mettons pas d'antioxydants ni de chlore, si bien qu'on ne dénature pas les produits, on reste dans le cœur de notre métier. C'est quelque chose dont on est fier puisqu'on transforme nos produits, mais en restant naturels à 100 %. (Responsable Activité de transformation f&amp;l 'Plaisir Frais')</p> <p><u>Implémentation de nouveaux procédés de contrôle et de traçabilité avec la création de métiers et formations.</u> Chez POMA, c'était ma première expérience, c'étaient vraiment les prémices, il n'y avait pas de système qualité en place donc on partait, je ne dirais pas de zéro, mais presque. Il n'y avait aucune procédure, on était sur une culture orale très forte... donc il a fallu monter tout le système. C'était vraiment nouveau, le fait d'enregistrer un certain nombre de choses, les réclamations client, de noter, de commencer à mesurer ; c'étaient les premiers tableaux de bord... (Responsable Qualité 2)</p>
<p><b>Travail identitaire de réparation</b></p>	
<p><b>Fédérer le collectif autour de valeurs communes</b></p>	<p><u>Volonté du dirigeant de défendre la profession</u> Donc il y a deux éléments qu'il faut bien défendre, c'est d'un : ne pas empoisonner la population, et de deux : donner du plaisir. C'est ce que je défends. D'ailleurs je l'ai mis dans le nouveau topo du comité de direction. J'ai mis une citation de Jean Anthelme Brillat-Savarin : ' le Créateur, en obligeant l'homme à manger pour vivre, l'y invite par appétit et l'en récompense par le plaisir.' Tout est dit. (PDG POMA, n° 4)</p> <p><u>Engagement dans les structures interorganisationnelles pour rétablir le grossiste comme intermédiaire légitime</u> L'action syndicale au niveau professionnel, elle est toujours importante parce qu'un syndicat professionnel national, c'est la voix aussi bien dans la filière que vis-à-vis des pouvoirs publics... C'est vrai qu'il faut se dire qu'on a toujours intérêt de participer à l'intérêt général, mais il faut également qu'il puisse y avoir un feed-back personnel. (PDG POMA, n° 2)</p> <p><u>Fédérer par la transmission de valeurs</u> C'est très compliqué de fédérer. J'ai fait des séminaires communs, pour le groupe j'ai mis en place des valeurs. Ce ne sont pas des valeurs qui reflètent le succès de l'entreprise, mais ce sont des valeurs morales. Je les utilise tous les jours (...) (PDG POMA, n° 5)</p>

<p><b>Affirmer la valeur d'origine (de proximité)</b></p>	<p><u>Mieux communiquer sur leur rôle historique de proximité</u>          Parce que je pense que c'est la meilleure façon de pouvoir commercialiser le produit et le défendre (...) Je pense que la proximité peut permettre de répondre à ces deux exigences. (PDG POMA, n° 2)          Quand chez POMA on fait des actions « Dégustons l'Alsace », ce sont quand même des implications. Sachant que ça correspond aux yeux des gens, de Sodexo comme des hypers. (PDG POMA, n° 2)</p> <p><u>Déployer des engagements annexes affirmant l'ancrage territorial</u>          C'est vrai que, sur le plan local, j'ai toujours été quelqu'un qui s'est bien investi, enfin un peu la fleur au fusil, dans des actions locales souvent à vocation civique, mais plutôt tournées vers l'économie. (...) Et c'est vrai que j'ai créé une association qui regroupe un certain nombre de personnes et qui s'appelle Dégustons l'Alsace. (PDG POMA, n° 2)</p>
<p><b>Projeter la nouvelle valeur (qualité)</b></p>	<p><u>Diffuser collectivement la démarche qualité au niveau du groupement</u>          Je crois qu'il souhaitait vraiment à travers ce référentiel pouvoir démontrer le professionnalisme et la reconnaissance du métier de grossiste. Le fait de dire que je fais intervenir un tiers qui s'appelle AFNOR Certification, qui vient auditer votre système et qui reconnaît que le système de management de la qualité répond à des critères bien précis... ça ne peut être que valorisant pour la profession et pour le distributeur. (Responsable Qualité 2)</p> <p><u>Communiquer cette démarche qualité vis-à-vis des parties prenantes externes et contrer l'image négative</u>          Un négociant, ça a toujours une image plus ou moins négative. C'est le mec qui fait de la marge sur votre dos ; c'est un métier de bandit... (PDG POMA, n° 1)          La communication sur le frais responsable c'est venu d'un état de fait avec M. POMA, et les messages qui ressortaient, c'était : arrêtons de dire qu'on ne fait que servir. Il faut aussi clairement dire : bien acheter des produits vérifiés, certifiés, bien comme il faut. (...) Notre communication pour les années à venir, c'est de dire : ce qu'on vous sert, c'est sain, donc on est sur la qualité. (Directeur du groupement)</p> <p><u>Initiatives multiples autour de la protection de la nature et de l'environnement pour une image positive</u>          Le premier camion Euro 5, par exemple. Je crois que M. POMA disait que le premier camion Mercedes Euro 5 qui est rentré en France, c'était chez nous. Je pense que M. POMA a décidé de le faire avant pour valoriser l'image du transport. (Responsable Qualité 1)</p>