

Colloque Etienne Thil 2013

Intention de communication :

« La survie des intermédiaires face au circuit court : *le cas des grossistes en Fruits et Légumes* »

Titre : La survie des intermédiaires face au circuit court : le cas des grossistes en Fruits et Légumes

Résumé en français :

Cet article traite du phénomène de désintermédiation posé du point de vue de la *survie des organisations*. Plus précisément, il analyse la remise en cause de l'existence des grossistes dans la filière fruits et légumes au moment de la plateformisation de la grande distribution. .

C'est la théorie néo-institutionnelle - pour laquelle la problématique de survie est centrale (Meyer & Rowan, 1997) - qui constitue le cadre théorique de ce travail. Cette approche conçoit la survie d'une organisation selon sa conformité aux pressions institutionnelles que Scott (2001) propose de décliner à travers les dimensions régulatrice, normative et cognitive. Ce sont ces trois piliers institutionnels qui servent de grille de lecture pour l'analyse qualitative du champ organisationnel (Di Maggio & Powell, 1983) des grossistes à services complets en fruits et légumes (Gasc en F&L). Cette analyse est ensuite illustrée par les choix et les actions spécifiques d'Orchade (le leader de ce champ).

Notre travail propose de discuter plusieurs aspects de la désintermédiation puis d'une nouvelle intermédiation de la filière F&L. En premier lieu, il met en évidence le rôle dominant du pilier institutionnel «régulateur» qui en générant de nouvelles pressions sur les prix, contribue à la remise en cause de l'activité de Gasc en f&l. En second lieu, ce travail permet de montrer comment le pilier institutionnel «normatif», via de nouvelles pressions sur la qualité, agit pour permettre à certains Gasc en F&L de se développer et de conquérir ainsi une nouvelle légitimité.

Au final, cette recherche permet de souligner l'intérêt d'une lecture sur la base des trois piliers de la théorie néo-institutionnelle pour comprendre le phénomène de désintermédiation. Tout en soulignant les connexions entre ces trois piliers, cette recherche met aussi en évidence la possibilité pour l'un de ces piliers de jouer un rôle prédominant à certain moment de l'évolution de l'environnement. Enfin, cette communication est aussi une contribution originale pour le champ de la distribution, car elle permet d'approcher le phénomène d'intermédiation du point de vue de l'intermédiaire B to B lui-même et non pas du point de vue des producteurs / fournisseurs / fabricants ou des clients.

Mots-clés : Grossistes, survie, environnement institutionnel, légitimité

Title: The wholesalers ‘survival against a disintermediation movement: the case of fresh fruit and vegetable wholesaling.

Abstract :

This paper addresses the phenomenon of disintermediation as seen from the point of view of the *organizations’ survival*. More precisely, this study analyses how the very existence of wholesalers in the Fruit and Vegetables sector is being questioned while the mass distribution sector is integrating wholesaling activities.

New institutional theory –which views the survival issue as central (Meyer & Rowan, 1997) provides the theoretical framework for this study. The survival of an organization, according to Neo-institutionalism, depends on its conformity with institutional pressures which Scott (2001) proposes to classify according to the regulatory, normative and cognitive elements. Those three institutional pillars serve as interpretative framework for the qualitative analysis of the organizational field (Di Maggio & Powell, 1983) of full-service wholesalers in Fruit and Vegetables (F&V). This analysis is later illustrated with Orchade’s (leader of this sector) specific choices and actions.

Our study aims at discussing several aspects of disintermediation as well as a new intermediation in the F&V sector. In the first place, we bring to light the dominant role of the institutional “regulatory” pillar which contributes to threaten wholesalers by generating new pressures on price. Secondly, this study helps demonstrating how the “normative” institutional pillar acts to enable some wholesalers in F&V to develop its business and to thus obtain a new legitimacy. Finally, this research demonstrates the interest of an interpretation based on the three pillars of the new institutional theory in order to understand the phenomenon of disintermediation. While highlighting the connections between these three pillars, this research also brings to light the possible domination of one of these pillars at a certain point of the environment’s evolution. This research more generally constitutes an original contribution for distribution research, as it allows considering the phenomenon of intermediation from the point of view of the middleman himself and not from the point of view of producers / suppliers / manufacturers or retailers

Key-words: Wholesalers, survival, institutional environment, legitimacy

Résumé Managérial

Cette recherche propose une explication du **phénomène de désintermédiation et de ré intermédiation** du point de vue de l'intermédiaire commerce interentreprises (le grossiste) à l'aide de la Théorie Néo Institutionnelle (TNI). Cette approche permet d'expliquer les comportements des entreprises à partir des pressions de la Société. C'est de la conformité à ces pressions que dépend leur survie puis, développement. (Meyer & Rowan, 1977). La **survie** des grossistes est ici appréhendée à travers le phénomène de ré intermédiation suite à la remise en cause de leur existence par la désintermédiation.

Cette grille théorique, transposable sur d'autres secteurs, a l'avantage de traiter ce phénomène en allant au-delà des stratégies des acteurs de la distribution pour considérer les influences de l'ensemble de la Société. Pour cela, elle regarde les pressions dites « institutionnelles » (Scott, 2001) sur les entreprises. Plus larges que les seules contraintes réglementaires, ces institutions comprennent également les normes et valeurs de la Société ainsi que les dimensions culturelles et cadres cognitifs des individus. Cette communication utilise ces différentes pressions institutionnelles pour appréhender la sensibilité particulière des intermédiaires aux mouvements de la Société (Duchen et al., 2011) lors de l'analyse du phénomène de survie sur les grossistes en fruits et légumes.

Cette analyse est segmentée sur les deux phases : de *désintermédiation* (remise en cause) et de *ré intermédiation* (survie) de ces acteurs. Lors de la première phase nous constatons que ces entreprises sont restées passives face à des transformations sociétales jouant en leur défaveur et qu'elles n'ont su anticiper des menaces pourtant prévisibles, en raison de barrières culturelles importantes. En illustrant le rôle joué par l'environnement institutionnel (au-delà des stratégies au sein de la distribution), cette communication encourage une meilleure réflexivité des managers pour anticiper ces pressions. La seconde phase de *ré intermédiation* souligne que ces pressions ne sont pas seulement des contraintes (réglementaires) mais s'avèrent également des opportunités pour se développer. Nos résultats encouragent alors les managers à regarder et gérer les influences de l'environnement sur la base des trois dimensions *régulatrice*, *normative* et *cognitive* mobilisées lors de cette communication.

Le postulat NI selon lequel, la survie de l'organisation dépend de sa *légitimité*, amène à la conclusion que la ré intermédiation de ces entreprises est instable. De nouvelles pressions contraignantes et par suite, menaces de désintermédiation sont probables tant que les perceptions négatives à leur encontre persistent. Dans cette situation la TNI recommande alors un travail de fond pour que l'entreprise gagne en *légitimité cognitive* (Suchman, 1995).

Survivre face au circuit court : le cas des grossistes en Fruits et Légumes**Problématique**

En France le commerce de gros (ou commerce BtoB) est le fait de 120 000 entreprises employant près d'un million de personnes et contribuant pour près de 6.5% de la Valeur Ajoutée Nationale (CGI, 2010).

En dépit de leur importance économique, les grossistes souffrent pourtant d'une remise en cause récurrente de leur légitimité. Par légitimité il faut entendre ce qui est conforme vis-à-vis de la Société et source de pouvoir pour les acteurs (Beckert, 1991). La légitimité est ainsi définie dans un sens plus large que la législation qui est l'une de ses composantes défavorable aux grossistes. En 2009 par exemple, le ministère de l'agriculture propose un plan d'action en faveur de la vente directe et du circuit court qui permet alors de se passer du grossiste¹. L'Etat s'emploie à défendre les intérêts de l'amont mais il est aussi impliqué dans l'essor de la grande distribution (que nous appellerons GD). Dans les années 60, la circulaire Fontanet autorise une levée des pratiques commerciales qui restreignent la concurrence tandis que les circulaires suivantes des pouvoirs publics favorisent la mise en place d'aménagement spatial pour la création de zones commerciales² (Moati 2011). Si à cette époque, l'essor de la GD entraîne celui des producteurs et des grossistes à travers une augmentation importante de leurs volumes d'affaires, cet effet d'entraînement sur le commerce de gros cesse le jour où les grandes enseignes renforcent leur contrôle de l'ensemble de la filière de distribution par la mise en place de leurs centrales d'achats et plateformes de distribution (« plateformisation »)³.

Les tentatives échouées des pouvoirs publics pour rééquilibrer les rapports de force concernent uniquement les fabricants (ex : Loi Galland et loi Royer de 1996) (Chanut, 2007, 2009), tandis que les grossistes sont éclipsés de ces réglementations. Certains de ces grossistes qui avaient renforcé leur légitimité à travers leur rôle indispensable pour la GD, se retrouvent ainsi violemment écartés par la plateformisation. C'est le cas des grossistes à services complets en Fruits et Légumes (Gasc en F&L) par exemple, qui après s'être développés avec la demande croissante de la GD dans les années 60 furent menacés par la plateformisation de cette dernière une dizaine d'années plus tard. Dès lors on prédisait à nouveau la disparition de ces intermédiaires (Adrien, 1998). Perçus comme des « voleurs » (Dugot, 2000), ignorés des

¹ Le circuit court ne comprend qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur final

² Circulaires du 24 août 1961 et 29 juillet 1969

³ Ces dispositifs autorisent économiquement et logistiquement un contrôle direct de la politique d'enlèvement des produits (Colla, 2007). Dès le milieu des années 90, 10 producteurs sur 12 reconnaissent que le pouvoir est détenu par la grande distribution (Manzano, 1997).

pouvoirs publics et ne servant plus les intérêts des grands groupes de fabricants ou détaillants, les grossistes ont-ils encore une légitimité suffisante pour justifier leur existence ?

Certains grossistes disparaissent mais cette désintermédiation est loin d'être totale. D'autres grossistes ont survécus et mieux encore, se développent aujourd'hui à travers des positions de belles performances économiques. Dès lors on est en droit de se poser la question des raisons de ce maintien des grossistes, suite aux menaces de désintermédiation.

Pourquoi les grossistes continuent d'exister sur des filières où les circuits courts sont en place ? Quelle est leur légitimité pour conserver ce rôle d'intermédiaire BtoB? Plus précisément cette communication vise à décrire et expliquer, quel a été le processus de désintermédiation puis de ré intermédiation des grossistes en fruits et légumes lors de la crise provoquée par la prise de pouvoir de la GD ? Nous proposons une approche particulière du phénomène de désintermédiation fondée sur la théorie néo-institutionnelle. Cette approche théorique est ainsi mobilisée pour intégrer les influences de la Société (telles que les réglementations) et leurs impacts sur la position légitime des intermédiaires pour appréhender le phénomène de *désintermédiation/ré-intermédiation*.

Cadre Théorique

La Théorie organisationnelle Néo-Institutionnelle (TNI) explique les comportements des organisations selon leur conformité à l'environnement institutionnel dans le but de renforcer leur légitimité, ressources et capacités (Scott, 1987, p498). Les institutions sont capables d'influencer le comportement des individus et des groupes d'individus et d'amener l'organisation vers des comportements allant de soi, dont la légitimité est garantie (Di Maggio et Powell, 1983) à travers les dimensions régulatrices, normatives et cognitives. Scott (2001) propose de nommer ces trois dimensions : « piliers institutionnels » et de lire les influences de chacun de ces piliers sur les comportements des acteurs. **Le pilier régulateur** correspond aux règles (structures régulatrices) auxquelles se conforment les organisations sous peine de sanction. Elles peuvent les concerner directement ou indirectement et provoquent des pressions coercitives sur leurs comportements. A l'opposé de ces règles « objectives », les **influences culturelles et cognitives** font références aux dimensions symboliques, aux conceptions et cadres partagés par les individus pour donner du sens à leurs actions (Powell, 2007, p2). On observe ces pressions à travers des croyances partagées, des mêmes logiques d'actions et phénomènes d'isomorphisme (Scott, 2001). A l'intersection de ces deux dimensions, objectives et subjectives, le **pilier normatif** comprend les obligations sociales. Ce sont les normes et valeurs de Société, définissant les buts et imposant les contraintes de

comportement (Scott, 2001). Ces trois piliers constituent une grille de lecture robuste pour comprendre le phénomène de désintermédiation/ré intermédiation. Dans la mesure où ce phénomène est traité du point de vue de l'intermédiaire, il est ici assimilé à la problématique **de survie** de ces organisations qui est au cœur de la TNI (Di Maggio, 1988) et intrinsèquement reliée à la notion de **légitimité** : « *Institutional Theory is based on the notion that to survive, organizations must convince larger publics that they are legitimate entities worthy of support* » (Meyer & Rowan, 1977).

Suchman (1995) définit la légitimité comme « *a generalized perception or assumption that the action of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially system of norms, values, beliefs, and definitions* » (Suchman, 1995, p574).). Cette notion est déclinée sous trois formes : pragmatique, morale et cognitive. L'organisation détient une légitimité pragmatique lorsqu'elle répond aux intérêts particuliers de groupe de pression (Suchman, 1995, p578) tels que les pouvoirs publics, associations professionnelles ou autres organisations. La légitimité morale repose sur l'évaluation du bien fondé des activités de l'organisation vis-à-vis de la Société. Il s'agit d'évaluer les résultats, les moyens et la structure de l'organisation, sur des critères socialement construits (Suchman, 1995, p5 79). La troisième forme de légitimité dite cognitive dépend des représentations culturelles allant de soit. Décrit par Zucker (1983) comme un phénomène d'extériorité et d'objectivité cognitive, elle est alors détachée de la personne qui l'a créée et devient littéralement intraduisible (Suchman, 1995). Ces trois formes induisent la position légitime d'une organisation qui n'est pas immuable mais peut se déplacer sur un continuum allant de la légitimité pragmatique à la légitimité cognitive c'est-à-dire, vers une légitimité de plus en plus insaisissable et difficile à manipuler mais aussi subtile, profonde et durable (1995, p585). Cette vision dynamique signifie que les organisations peuvent perdre ou gagner leur légitimité « en action » tout en ayant une légitimité naturelle « par essence » (Suchman, 1995). Cette notion est ici mobilisée pour discuter des conséquences des transformations institutionnelles sur la survie des intermédiaires.

En résumé la TNI nous permet de repérer et de décrire les transformations institutionnelles qui ont une influence sur les comportements des intermédiaires BtoB. La TNI nous permet aussi de comprendre comment ces éléments institutionnels impactent la légitimité de ces intermédiaires et expliquent les phénomènes de désintermédiation et ré-intermédiation dans le canal de distribution.

Empirie

Le phénomène de survie des intermédiaires est étudié au niveau du *champ* (ou domaine organisationnel) qui constitue un niveau d'analyse intermédiaire entre la Société et l'Organisation. Di Maggio et Powell (1983) définissent le champ comme une zone de vie institutionnelle constituée d'organisations qui ont les mêmes fournisseurs, produits, ressources et agences de régulations (Di Maggio & Powell, 1983, p148). Ces organisations ont un système de significations partagé et interagissent plus souvent entre elles qu'avec d'autres acteurs (Scott, 2001, p56). Ce champ ne peut être défini a priori mais son repérage est issu d'une enquête empirique (Di Maggio & Powell, 1983). La considération des grossistes à services complets en fruits et légumes (Gasc F&L) comme un champ à part entière est issue d'une enquête préalable⁴ sur l'ensemble du commerce de gros. Ce champ se distingue des autres formes d'intermédiation en F&L (grossiste sur carreau ou cash & carry) par son activité spécifique en logistique ainsi que des produits et clients différents⁵. Ce champ a la particularité de s'être construit dans les années 1970-80 en accompagnant l'essor de la Grande Distribution (GD) avant d'être remis en cause par la plateformes en F&L cette même GD. La fédération des Gasc en F&L estime que ce phénomène a entraîné une disparition de plus de 50% des entreprises du CG en F&L en moins de 10 ans (Groisy, 2011). Ceci dans un contexte d'érosion de la consommation en Fruits et Légumes qui affecte l'ensemble de la filière en dépit des interventions par différentes institutions telles que l'OMS, les pouvoirs publics et l'Interprofession des Fruits et Légumes avec le Plan National de Nutrition Santé (de 2001 et 2006). C'est donc l'ensemble de ces raisons et plus particulièrement cette double remise en cause - de leur rôle de grossiste et de la filière des F&L - qui expliquent le choix des Gasc en F&L comme champ pertinent d'étude.

Un champ est constitué d'acteurs leaders, suiveurs et marginaux. Tolbert et Zucker (1983) soulignent le rôle décisif des leaders dans l'adoption des règles institutionnelles qui se voient imités par les suiveurs. Le leader « Orchade » est une entreprise centenaire qui s'est développée en tant que grossiste à travers son investissement audacieux pour l'époque, dans la banane. Précurseur dans la distribution de banane, Orchade serait aussi le créateur du concept de « Gasc » dans la filière F&L (de Guili & Moyrand, 2012). C'est en étant imité de ses confrères, grossistes sur carreau, que le domaine des Gasc en F&L est né. La recherche

⁴ Composée d'une vingtaine d'entretiens semi directifs de représentants de fédération et dirigeants d'entreprise

⁵ A titre d'exemple, les grossistes sur carreau sont décrits comme des spécialistes au service des détaillants et restaurateurs indépendants. Les Gasc sont à l'inverse des généralistes pour les grandes et moyennes surfaces. L'impact plus tardif de la plateformes dans les f&l que dans d'autres filières facilite nos observations et les Gasc sont les intermédiaires F&L les plus touchés par ce phénomène : « *Ils [les gasc] sont bien entendu ceux qu'inquiètent le plus la montée en puissance des plates-formes* » (Rapport UNCGFL, Adrien, 1998, p27).

s'appuie donc sur Orchade, parce qu'il est un leader naturel et donc involontairement, l'auteur de certains changements du champ (Maguire et al. 2004). Et parce qu'il a choisi de renforcer sa position au sein du champ des Gasc en F&L.

L'objectif de cette recherche est de comprendre le phénomène de désintermédiation à travers une lecture des transformations institutionnelles. Les données collectées proviennent d'une centaine de documents relatifs à l'environnement des Gasc en F&L, des années 70 à aujourd'hui (e.g. articles de presses spécialisées, académiques, textes de loi, rapports professionnels etc.). Cette première source de données est complétée de 6 entretiens avec des professionnels, extérieurs à ce champ, dans l'objectif d'une lecture au-delà des perceptions internes de ces acteurs. Ces données ont été analysées, sur une méthode *a priori* des concepts (Miles & Huberman, 1994), de piliers institutionnels proposés par Scott (2001). La constitution d'une frise chronologique puis le classement des informations au sein de ces trois forces institutionnelles (régulatrices, normatives, cognitives) ont permis de dégager des « pressions institutionnelles ». Ces pressions institutionnelles expliquent le phénomène de désintermédiation à partir de la position sociale légitime de ces acteurs. Cette dernière analyse de la légitimité, repose sur les résultats de l'analyse des piliers ainsi que des informations classées directement dans la grille de lecture : légitimité pragmatique - morale – cognitive croisée aux dynamiques : action-essence

Pour compléter cette première analyse, nous avons utilisé des illustrations à travers l'étude de cas « Orchade ». Ce cas est constitué de 27 entretiens complétés par plus de 40 documents et plusieurs observations non participantes. Les informations ont été repositionnées sur une frise chronologique parallèle à celle de l'environnement institutionnel. Puis les entretiens ont été analysés et catégorisés sur la base des changements du groupe (« Quoi ? ») et des raisons (« Pourquoi ? ») afin de disposer des perceptions internes de ce phénomène.

Résultats et implications opérationnelles

En adoptant une lecture néo-institutionnelle du phénomène de désintermédiation, nous constatons qu'il n'est pas le seul fait des acteurs en amont et en aval de la distribution mais qu'il peut se concevoir à travers les mouvements de la Société.

La première partie de nos résultats tend à expliquer le phénomène de désintermédiation des Gasc en F&L à partir des **pressions prix** qui s'intensifient par le pilier régulateur. On observe des réglementations premièrement qui facilitent la prise de pouvoir de la GD et les pressions prix engendrés sur leurs fournisseurs (e.g. Loi Fontanet, 1963 ; Loi Raffarin, 1996). Deuxièmement, des réglementations commerciales sur la mise en place des prix qui se

multiplient dans l'objectif de rééquilibrer les rapports de force en faveur des fabricants et producteurs mais restent en défaveur de l'activité du Gasc en F&L (voir le tableau de l'annexe n°1). Ces réglementations sont particulièrement intenses dans les F&L depuis que les pouvoirs publics ont incité la mise en place des groupements de producteurs (voir le tableau de l'annexe n°1) :

« Si vous regardez de près tous les textes qui sont sortis. Ils ont été pris pour répondre à l'affrontement : production et grande distribution. Et tous ces textes [de lois] sont complètement inadaptés pour le négoce » (Interview, Avocat spécialiste de la filière, 2012)

Ces pressions régulatrices associées aux pressions normatives sur la mise en place de produits normés (aux critères de beauté et de conservation) favorisent alors la mise en place des plateformes. Les Gasc en F&L se retrouvent dans une situation de crise majeure parce qu'ils ne s'attendaient pas à ce retournement de la GD. Nos résultats soulignent l'impact du pilier culturo-cognitif sur ce manque d'anticipation à travers une culture produit et des relations commerciales de proximité qui aveuglent ces entreprises. Le cas Orchade illustre ce manque d'anticipation et la situation de crise qu'elle engendre. Perçu comme une « *épée de Damoclès* » selon le directeur actuel, la plateformesation de la GD est une véritable « *hémorragie* » avec une perte de plus de 50% de leur chiffre d'affaires en quelques mois (de Guily & Moyrand, 2012). Une crise qui fut ressentie par l'ensemble des salariés⁶ et qui amène plus globalement, à douter de l'existence de ces intermédiaires : « *On a cru que la plateformesation signifiait la fin lente du métier de grossiste* » (Géode, 2005). Les transformations institutionnelles provoquent en effet le déclin de légitimité morale et pragmatique des Gasc en F&L. Ils ne sont plus les metteurs en marché incontournables de près de 70 à 80% des fruits et légumes (Interview, représentant Interfel, 2012). Selon la TNI ce champ a perdu sa légitimité et de fait, sa raison d'exister. Toutefois cette perte n'est pas le fait de tous les acteurs et certains grossistes se maintiennent et développent leur position.

La deuxième partie de l'analyse porte sur la phase de ré-intermédiation où l'on constate des évolutions du contexte institutionnel favorables à ce retour légitime des Gasc. Des **pressions de qualité de produits et de services** prennent le pas sur les pressions prix. Ces nouvelles pressions sont principalement issues du pilier normatif avec par exemple, la mise en place d'une certification de services par la fédération en 1998 (QualipomFel). Les pressions normatives s'accompagnent d'influences cognitives telles que les « *peurs alimentaires* » (Kajdar, 1997) et sont renforcées par des réglementations telles que la Food Law sur les

⁶ « *Donc tout le monde l'a vécu très mal, je dirais du préparateur à tout en haut, tout le monde l'a vécu très, très mal. (...) et puis cela mettait le moral des gens...* » (Interview commercial Orchade, 2012).

obligations de traçabilité en 2002 (voir tableau de l'annexe n°2). Ces pressions permettent aux Gasc F&L de retrouver une légitimité morale (e.g. respect de nouvelles procédures et garant de la qualité) et pragmatique (e.g. lorsque l'interprofession veut dynamiser la consommation des F&L par la restauration) qui justifie leur existence. Ces Gasc sont à nouveau reconnus comme des intermédiaires légitimes en étant devenus les principaux fournisseurs de la restauration, tel que l'illustre ce rapport de l'autorité de la concurrence (Décision n° 11-D-03 du 15 février 2011) :

« (...) Ce type de clientèle (RHD) s'approvisionne à hauteur d'environ 60 % auprès de GASC intégrés ou fédérés ayant une couverture nationale ou quasi-nationale, à savoir Orchade, entreprise intégrée, ainsi que « D » et « G », réseaux d'indépendants »

Les évolutions du groupe Orchade illustrent premièrement celles du champ des Gasc en F&L qui gagne sa légitimité en étant conforme aux pressions sur la qualité. On constate par exemple, la mise en place d'un « système qualité » avec la certification ISO 9001 pour garantir une meilleure qualité de service. Cette conformité se retrouve également à travers le nouvel équilibre entre les activités logistique, qualité et commerciale pour satisfaire aux nouvelles exigences. Le commerce et plus particulièrement la fonction « acheteur-vendeur » n'occupe plus la place centrale, désormais accompagnée des logisticiens et experts en qualité. Le cas Orchade permet deuxièmement de souligner les liens entre les intérêts du groupe et les pressions institutionnelles (Oliver, 1991, 1997). Les pressions sur la qualité de services sont favorables au groupe qui dispose déjà d'une expérience avec des méthodes abouties grâce à son activité de Gasc en surgelés. Les illustrations sur Orchade renforcent le renouvellement théorique néo-institutionnel selon lequel, la conformité aux pressions institutionnelles n'est pas synonyme de passivité. L'acteur joue sur les pressions en fonction de son intérêt personnel. C'est le cas Orchade lorsqu'il choisit de valoriser la dimension qualité de son activité de Gasc (plutôt que le prix) en la considérant comme une force particulière et dimension « historique » du groupe et participe ainsi, au renforcement de ces pressions.

En somme, on constate que les pressions prix à l'origine de la désintermédiation, sont principalement le fait des forces régulatrices alors que la reconstruction des Gasc en F&L est impulsée en priorité par les pressions normatives sur la qualité. Les résultats mettent ainsi en évidence la possibilité de domination de l'un des trois piliers lors des transformations institutionnelles (Trevino et al. 2008), tout en soulignant leurs connexions (Farjoun, 2002). Cette communication propose de combiner les trois piliers et de les relier à la légitimité.

On constate ici que la légitimité n'est pas immuable, elle peut se perdre et se gagner *en action*. Le déficit de légitimité des Gasc et leur remise en cause est issu de la pression « prix » alors

que la pression « qualité » marque le retour de leur légitimité *pragmatique et morale*. Ce gain de légitimité ne concerne pas la dimension *cognitive* (les schèmes de pensées des pouvoirs publics et des individus sur la raison d'exister des grossistes) qui reste négative par *essence* (Suchman, 1995) Plusieurs entretiens soulignent qu'il est « *normal* » qu'ils soient méconnus du grand public. Pour autant, nous proposons de remettre en cause cette « normalité » afin de limiter les luttes actuelles sur des règles et normes qui omettent leur position particulière d'intermédiaire et leurs sont automatiquement défavorables.

Cette étude enfin, met en évidence le lien entre les transformations institutionnelles et les choix particuliers d'une entreprise. Elle illustre le repositionnement du champ et les raisons de ce repositionnement pour une entreprise. A ce stade, cette étude ne permet pas de souligner les hétérogénéités de comportement des acteurs (Lounsbury, 2007)⁷. Ce travail devrait être poursuivi par une comparaison avec d'autres Gasc F&L qui ont survécu et par quels *moyens* pour comprendre les hétérogénéités existantes et approfondir ce lien entre les transformations institutionnelles et le développement de ces intermédiaires.

Bibliographie

- Beckert, J., (1999). Agency, Entrepreneurs and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies*, 20, 5, 777–799.
- Chanut. O. (2009), Grande Distribution Alimentaire et concurrence: La loi LME est-elle de nature à modifier les positions acquises des groupes de distribution français, *2ème journée de recherche relations entre Industrie et Grande Distribution*, ComINDUS Montpellier.
- CGI. (2010), *Rapport d'activité 2010*, Paris: CGI.
- Colla E. (2007), Le contre pouvoir de la distribution: une synthèse des théories économiques, stratégiques et de marketing des canaux, *Journée de Recherche Relation entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire*, ComIndus, Avignon.
- Di Maggio P. and Powell W W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48, 2, 147–160.
- Dugot P (2000), *Le commerce de gros*, PUF. Paris: Que sais-je?
- Duchen, P., Vittori, A. & Capon, G., (2011). *Contrat d'étude prospective "Commerce interentreprise,"* Paris: Credoc.
- Gadde L.-E. (2012), La dynamique des réseaux de distribution: implications pour les

⁷ Nous avons rencontré d'autres entreprises qui conservent la GD dans leur orientation stratégique, d'autres ont continué leurs diversifications vers l'amont ou sur d'autres métiers.

intermédiaires, *Management et Avenir*, 51, 137–155.

Greenwood R. and Suddaby R., (2006) Institutional Entrepreneurship in mature Fields: The big Five accounting firms, *Academy of Management Journal*, 49, 1, 27–48.

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative*, Paris, EMS.

Hallett T. and M. Ventresca J. (2006), Inhabited Institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy, *Theory and Society*, 35, 213–236.

Lawrence T. B. and Suddaby R. (2006), Institutions and Institutional Work, in 2ème vol., *Handbook of organization studies*, London, Sage., pp. 215–254.

Lounsbury M. (2008), Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice, *Accounting, Organizations and Society*, 33, 349-361

Manzano M. (1997), Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires et non alimentaires. Une étude exploratoire, Cahier de recherche, n°8, Paris : IAE- GREGOR.

Moati P. (2001), Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance: le rôle clé des «Intégrateurs», *Revue d'Economie Industrielle*, 97, 4, 123–138.

Oliver C. (1997). "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, 18, 9, 697-713.

Scott R W. (1987), The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.

Meyer J W and Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myths and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340–363.

Scott R. W. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3, illustrated. Sage Publication.

Suchman M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3, 571–610.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.

Annexe 1 : Tableau sur les pressions institutionnelles prix- produits normés

| | Pilier Régulateur | Pilier Normatif | Pilier Cognitif |
|--|--|---|---|
| <p>Pressions :</p> <p>Prix- Produit</p> <p><i>Le rôle des prix est essentiel dans la filière F&L, car leur ajustement permet de vendre les produits périssables même en période de surproduction (à l'export ou pour l'industrie de transformation). Le débat que l'on observe depuis longtemps dans cette filière porte d'ailleurs plutôt sur le niveau des prix des transactions, et plus particulièrement sur les prix affichés par la grande distribution. On dit souvent qu'ils ne reflètent pas toujours le marché » (Geode, 2005)</i></p> | <p>Métier de trader Cours journaliers des f&l :</p> <p>Prise de pouvoir de la GD : Circulaire Fontanet (1960) (et les circulaires du 24/08/1961 ; circulaire 29/07/1969) qui favorisent les zones commerciales (Moati, 2001) ;</p> <p>Loi Royer n°73-1193 (1973, création d'une commission de contrôle pour freiner la création de grandes surfaces) ; Loi Raffarin n° 96-603 (1996, Gel d'ouverture des surfaces supérieures à 300m²) qui intensifient le développement de la GD en cherchant à le freiner (Chanut, 2009)</p> <p>Loi Galland : (1996) avec le nouveau seuil de revente à perte, fragilise les fournisseurs et augmente l'inflation (Messeghem, 2005)</p> <p>Conflits sur les prix entre producteurs et GD :</p> <p>Loi NRE 2001-420 interdiction de communiquer sur le prix des fruits et légumes</p> <p>Coefficient multiplicateur 2005 (article 611-4-2 code rural) encadrement des marges sur les fruits et légumes pour limiter l'écart entre le prix d'achat et de vente. En 2007, une tentative d'application sur les pêches : « <i>Les grossistes furieux. S'il était appliqué ce taux abaisserait la marge des grossistes sur marché de 14% à 8%. « C'est la marge d'une plate-forme logistique de GMS, ce n'est pas notre métier »</i>, dénonce</p> | <p>Nouvelles normes sur les f&l : beauté- durabilité-homogénéité</p> <p>« <i>Voilà 20 ans que les fruits et légumes étaient classés en trois catégories (I, II et extra) selon leur forme, leur couleur et leur taille »</i> (Forder, S., 2009. www.lepetitjournal.com.)</p> <p>« <i>D'autres critères fondamentaux comme la couleur, la taille, l'aspect etc. L'aspect est important. En France par exemple, les tomates vertes d'Italie c'était invendable.</i> » (Expert, cabinet de conseil en f&l)</p> <p>Apparition des marques de producteur (favorisées par la mise en place d'OP commerciales en 1996) et collaboration étroite avec la GD sur la définition de la production:</p> <p>« <i>Pour les grands flux de produits : oui il y a une forte intégration marketing des producteurs.</i> » (Expert, cabinet de conseil en f&l)</p> <p>« <i>80% en moyenne des achats de F&L frais chez Système U sont faits dans le cadre de contrats (...) Chez Carrefour,</i></p> | <p>Filière de Tradition orale : « <i>Parce que l'on a une tradition orale que l'on a toujours eu »</i> (Représentant Interfel)</p> <p>La complexité de la filière (qui la rend atypique)</p> <p>« <i>il faut rappeler la spécificité des fruits et légumes c'est des produits frais, non stockables, périssables, agricole, météo sensible à la Production, météo sensible à la consommation.(...) les bidons de lait ne sont plus vendus comme ça/ Ca passe forcément par le maillon de l'industrie. Les fruits et légumes c'est plus compliqué. (...)Tous les maillons sont impliqués dans les notions d'achat vente. C'est ça qu'est assez caractéristique [de la filière].</i> (Représentant 2 Interfel)</p> <p><i>C'est complètement différent des autres branches [de distribution du groupe]. Nous on est sur des produits vivants donc on considère que l'on fait un bon achat une fois que l'on a encaissé le client parce qu'entre l'achat et la vente au client, le produit a pu s'abimer, cela peut ne pas correspondre à ce qu'il veut etc. Cela n'a rien à voir. On a une chance sur deux de se tromper sauf que les gens n'acceptent pas que l'on se trompe. Nous il faut du flair. » (Acheteur, Orchade)</i></p> <p>Logique « Achat »-vente ; d'écoulement de la production</p> <p>« <i>Donc le gros enjeu de cette filière c'est que c'est une filière agricole donc elle est beaucoup montée dans des stratégies d'écoulement. Donc ce n'est pas stockable, faut que ça dégage. Donc ils sont tous, globalement sur un système qui est « moi la marge je la fais dans la</i></p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p><i>Bernard Piton, président de l'UNCGFL. Il se déclare dès aujourd'hui aux abonnés absents de toute réunion conviée par l'administration ou l'interprofession, » (Les Marchés, 2007),</i></p> <p><u>Circulaires Jacob-Dutheil 2006-2007</u> redéfinit le calcul du seuil de revente à perte (modification de l'artc. L442-2 du code de commerce) qui a pour effet de diminuer les marges arrières en défaveur des grossistes.</p> <p><u>OMC réglementation n° 1035/72</u> : encourage la régulation des prix par la production</p> <p><u>Prise de Pouvoir et lobbying de la Production :</u></p> <p><u>OMC réglementation n° 1200/96</u> qui encourage la mise en place d'organisations de producteurs commerciales.</p> <p>Les producteurs membres d'une OP (commerciale) n'ont pas le droit de vendre leur marchandise sans passer par l'organisation Les OP commerciales ne sont pas obligatoires mais officieusement, les financements lui sont refusés si cela n'est pas le cas (avocat, filière f&l).</p> <p>→ lien avec la mise en place de produits normés</p> | <p><i>les cahiers des charges avec les producteurs représentent une part importante des approvisionnements en F&L : 50% de la pomme de terre, 90% pour la carotte, etc. » (Geode, 2005)</i></p> <p><u>Intégration de la GD au sein de l'Interprofession</u></p> <p><i>« mais ce qui est à signaler c'est que c'est assez spé pour une interprofession agricole d'avoir dans ces membre la GD (...) ce qui nous donne en + un tropisme très GD ! » (Représentant Interfel)</i></p> | <p><i>proportion à mieux acheter » (Représentant Interfel »)</i></p> <p><i>« d'un côté on a une culture produit » (Commercial, Orchade)</i></p> <p><u>L'opacité du métier de grossiste</u></p> <p><i>« [Votre image du grossiste en tant que client ?] Je n'en n'avais pas. J'avais un contact commercial mais après c'était très obscure. Je n'avais pas d'idée du volume que faisait Orchade » (ancien client du groupe)</i></p> <p><u>La culture « GMS » :</u></p> <p><i>« Je parle de mes directeurs de succursales, qui historiquement comme je vous l'ai dit sont tous des 'Orchade', donc ont vécu l'histoire d'Orchade et donc sont plutôt des gens teintés GMS. » (Directeur activité f&l, Orchade)</i></p> <p><u>Importance des relations humaines :</u></p> <p><i>« Parce que c'est une fonction qui a toujours marché sur la confiance, sur la relation humaine et le négociant dans cette relation humaine c'est une pièce fondamentale et il le reste je crois » (Expert, Filière f&l).</i></p> <p><u>Croyance sur les prix en f&l :</u></p> <p><u>Croyance de la GD</u> : les f&l sont des produits « d'appel » (Geode 2005, Messeghem, 2005) : <i>« le rayon fruits et légumes c'est la vitrine » (Avocat, Filière f&l), le prix est le 1^{er} critère (Messeghem, 2005)</i></p> <p><u>Croyance des individus sur des prix</u> <i>« anormalement élevés »</i> alimentés par les médias (Credoc 2007)</p> |
|--|--|--|---|

Annexe 2 : Tableau sur les pressions en qualité de produits et de services.

| | Pilier Régulateur | Pilier Normatif | Pilier Cognitif |
|--|---|---|---|
| <p>Pressions :</p> <p>Qualités-Services</p> <p>« La pression des client qui a un moment donné avait la responsabilité vis-à-vis des populations qu'ils alimentaient qui avait besoin de traçabilité. Donc là externalisation de la contrainte donc Messieurs les grossiste on veut des dates on veut que ça soit tracer et on veut que ça remonte. Qui en plus, veulent que l'offre soit homogène sur l'ensemble du territoire.. Les grossistes se sont bougés. Ils se sont mis à la certification, à la qualité... » (Responsable Interfel)</p> | <p>Sécurité : Food Law Réglementation n° 178/02 sur les obligations de traçabilité en 2002 (avec la création d'une agence de contrôle sur la sécurité alimentaire)</p> <p><u>Paquet Hygiène 2006</u></p> <p><u>Modification du code de marché public en 2006 pour assouplir les appels d'offres :</u></p> <p>« Donc à la demande des acheteurs eux même et à la demande des grossistes bien sûr ; le carcan c'est un peu desserré. On passe maintenant sur une espèce de marché cadre qui va permettre de référencer des vendeurs et à l'intérieur desquels il y a des barèmes ou des modes de fixation de prix. C'est donc devenu beaucoup plus souple »</p> <p><u>Réglementation de 2001</u></p> | <p><u>Positionnement des Gasc en restauration :</u></p> <p>Création d'une cellule « RHD » dans l'interprofession en 2002, représentée en majorité par les 3 réseaux de Gasc. (Rencontre avec la responsable de la commission)</p> <p>Création d'un « Guide Pratique de la restauration f&l » par la fédération des grossistes en 2005 (en collaboration avec la CCC)</p> <p>Les recommandations Interfel pour la restauration en 2008 (site internet)</p> <p>Participation des 3 réseaux professionnels au plus grand salon mondial de la restauration (SIRHA) [observation non participante]</p> <p><u>Valeur nutritionnelle – santé des f&l :</u></p> <p>Plan National de Nutrition Santé (PNNS) 2001 et 2006 par Interfel, l'OMS, le ministère de la santé (http://www.mangerbouger.fr/pnns/)</p> <p>Charte Fruits et Légumes (Interfel, 2005) (disponible : http://www.interfel.com/fr/la-charte/)</p> <p>Partenariat de l'UNCGFL avec la ligue contre le cancer (2007) (site internet Uncgfl)</p> <p><u>L'origine des produits :</u></p> <p>Partenariat de l'Interfel avec l'agence Bio (2006) (site Internet Interfel)</p> <p>Objectif de 20% de produits locaux et Bio (Grenelle de l'environnement, 2008)</p> <p><u>Qualité gustative des f&l :</u></p> <p>Certification Fel'Engagement (Uncgfl, 1999) sur l'agrèage (plaquette à disposition)</p> <p>La semaine Fraîch'Attitude depuis 2003 lancé par l'UNCGFL (site internet</p> | <p><u>Logique vente-achat :</u></p> <p>« Avant le métier c'était un métier de sélection de produits et de relations avec l'amont. Il était le 'commercialisateur' de l'amont. Maintenant j'aurais presque tendance à dire qu'il est l'acheteur de l'aval. » (Avocat f&l)</p> <p><u>Hygiène sécurité-Originine du produit :</u></p> <p>La vache folle entraîne une « peur alimentaire » (Kajdar, 1997) et encourage la consommation des produits de la mer ; La mondialisation et les crises économiques entraînent le besoin de contrôler le produit.</p> <p>Hygiène et sécurité sont le 1^{er} critère (Credoc, 2007)</p> <p><u>Qualité du produit: le goût et l'équilibre :</u></p> <p>Augmentation des exigences qualité (Etiévant et al., 2010) et retour du critère du goût</p> |

| | | | |
|--------------------------------|---|---|--|
| | <p>par l'OMC de la banane qui libéralise le marché et supprime les licences. Elle a pour conséquence l'arrivée des grandes multinationales américaines (de Guili & Moyrand, 2012)</p> <p>L'absence de réglementation sur les produits de la mer facilite la diversification des Gasc f&l (et renforce rôle de garant de la qualité) :</p> <p><i>« Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les contraintes réglementaires de produit [de la mer] sont beaucoup moins importantes que dans les F&L. Au point même que de temps en temps j'appelais la DSV pour vérifier certaines choses tellement ça me paraissait... »</i> (Gasc F&l du 2^{ème} réseau)</p> | <p>Fraîch'Attitude)</p> <p>Sécurité des produits :</p> <p><u>Mise en place du plan HACCP</u> dans la restauration collective en 1997 (Sarazin & Langlois, 2006, « La restauration collective et le paquet hygiène, Cgd, n°3)</p> <p><u>Livre Blanc</u> (Commission des communautés européennes, 2000) sur les principes d'actions en sécurité alimentaire</p> <p><u>Exigences en traçabilité et étiquetage</u> des produits par les associations de consommateur (article internet UFC Que choisir, 29 mai 2002)</p> <p>Qualité de services :</p> <p>Certification Qualipomfel de l'AFAQ (Uncgfl, 1998) (plaquette à disposition)</p> <p>Observatoire de la qualité de l'Uncgfl en 2009 (entretien, Représentant Interfel)</p> <p>Variété et stabilité de l'offre :</p> <p>Renforcement des critères de « praticité »= exigences sur les produits de 4&5^{ème} gammes</p> <p>(Etude Gira, 2007)</p> <p><i>Ces trois entreprises [les réseaux Gasc f&l], durant ces dernières années, ont affiné leurs politiques marketing et qualité afin de répondre au mieux aux attentes de la restauration soumise à de nouvelles contraintes : application des principes de la méthode HACCP et réduction du temps de travail</i> (Article l'Hôtellerie, 2001, n°2725)</p> | <p>(Babayou & Volatier, 1996) qui signifie « <i>traditionnel, variété et qualité.</i> »</p> <p>Nouvelle importance de l'équilibre et la santé (Credoc, 2007, Etiévant et al., 2010)</p> <p>Complexité des exigences (Messeghem, 2005) mais les perceptions prix présentes culturellement restent secondaire dans les comportements (Credoc, 2007)</p> <p>Importance des relations humaines conservées avec la restauration:</p> <p><i>C'est un métier [grossiste] où les relations humaines sont très importantes.(...) mais la poignée de main oui, elle est toujours aussi importante. Sur elle que se base le respect et la confiance.</i> (Fournisseur de fruits transformés)</p> |
| Exemples des Actions d'Orchade | <p>Exemples sur la Restauration : Rachat d'un grossiste spécialisé en restauration collective en 1993 ; Rachat d'un grossiste pour une couverture nationale en 1998 ; Recrutement d'un conseiller culinaire en 2001 ; Contrat exclusif avec Compass en 2004 (sur les f&l, surgelés et épicerie) ; Arrêt des murisseries en 2007</p> <p>Exemples sur la qualité : Certifications : Qualipomel en 1999 ; « Qualité service Mer » en 2000 ; ISO 9001 en 2002 ; ISO 22 000 en 2008 ; ISO 14 000 aujourd'hui</p> <p>Marques : Création d'une marque nationale sur les produits transformés ; Création d'une marque nationale sur les produits de la mer ; sur les produits locaux ; sur les produits de « saveurs »</p> | | |