



Le travail managérial comme levier d'ambidextrie et d'innovation organisationnelle dans le développement d'une offre de produits et services durables : le cas de la restauration collective d'entreprise

Thèse soutenue à Paris-Saclay, le 6 mai 2026, par Alice LYONNET

Sous la direction de **Gwenola YANNOU-LE BRIS**, UMR SAYFOOD, AgroParisTech,
la co-direction de **Marianne CERF**, UMR SADAPT, INRAE et
le co-encadrement de **Chloé LE BAIL**, LISN, Université Paris-Saclay

Membres du jury :

Sandrine COSTA, Chargée de recherche (HDR), INRAE (centre Occitanie-Montpellier)

Johann PETIT, Maître de conférences (HDR), Bordeaux INP

Florence CHARRUE- DUBOC, Directrice de recherche, CNRS (IPP)

Sylvain LENFLE, Professeur, CNAM

Lydiane NABEC, Professeure, Université Paris-Saclay

Rapporteur & Examinatrice

Rapporteur & Examineur

Examinatrice

Examineur

Examinatrice

Plan

1. Introduction et problématisation
2. Proposition d'un cadre conceptuel
3. Méthodologie : secteur d'étude, cas, recueil et traitement des données
4. Résultats empiriques
5. Discussion et perspectives





Une transformation nécessaire... mais inachevée

- **Des attentes croissantes en termes de durabilité**
 - Une pression croissante sur les organisations
 - Secteur alimentaire : impacts environnementaux majeurs (Crippa et al., 2021 ; UNESCO, 2021)
- **Multiplication des engagements**
 - Stratégie RSE, lois, dispositifs
 - Ambition affichée de transformation
- **Mais un écart persiste (Engert et al., 2016)**
 - Transformation partielle
 - Difficulté à stabiliser les changement
 - Misère de la RSE (Igalens, 2023)
- **Un problème plus profond**
 - Objectifs contradictoires, multiples
 - Problème complexe « wicked problems » (Rittel & Webber, 1973)



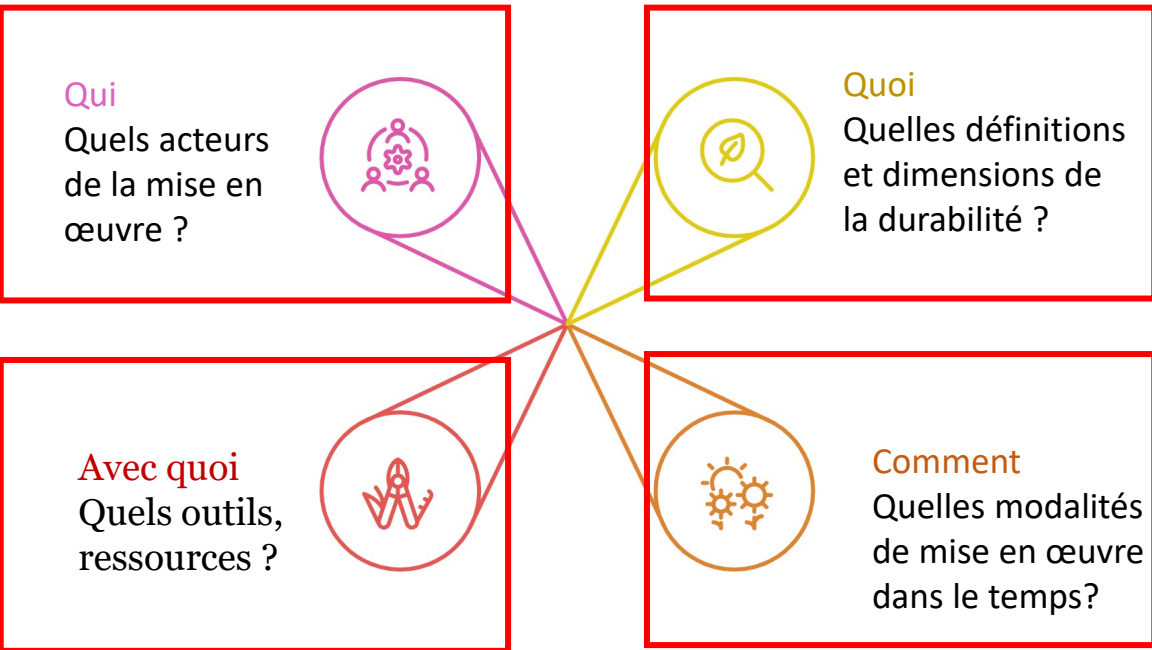
Bien comprendre pour mieux choisir



Comment la durabilité se construit concrètement dans les organisations ?

Caractérisation de l'opérationnalisation de la durabilité

Une littérature riche mais **fortement éclatée**
entre niveaux d'analyse et objets





Caractérisation de l'opérationnalisation de la durabilité

Une littérature riche mais **fortement éclatée**
entre niveaux d'analyse et objets

Qui

Quels acteurs
de la mise en
œuvre ?



Quoi

Quelles définitions
et dimensions de la
durabilité ?



Avec quoi

Quels outils,
ressources ?



Comment

Quelles modalités
de mise en œuvre
dans le temps ?



- **Processus de changement organisationnel** (Baumard et al., 2013 ; Bensouna & Thévenard-Puthod, 2023)
- **Temporalité longue** (Ingham, 2017 ; Bianchi et al., 2021)
- **Producteur d'innovations organisationnelles** (Bianchi et al., 2021 ; Laperche & Uzunidis, 2023)
- **Permisses par l'ambidextrie organisationnelle** (March, 1991)
- **Processus contraint par les ressources** (Berger-Douce, 2011 ; Mhissen et al., 2024)
- **Et piloté par les managers** (Rouleau & Balogun, 2011 ; Valiorgue, 2016 ; Bataillard, 2023)



Les limites dans la littérature

1. Les approches en gestion restent souvent prescriptives et normatives
2. L'invisibilité du travail managérial
3. Le manque de ressources est plus constaté qu'analysé
4. Le manque d'études sur une temporalité longue (Bansal et al., 2018 ; Fatima et al, 2023)

Se doter d'un cadre conceptuel

Q1 : Comment saisir et analyser la construction d'une offre durable de produits et de services par les managers, afin de comprendre la transformation organisationnelle lorsqu'elle n'est pas uniquement motivée par l'accroissement et le maintien de parts de marché ?



2. Proposition d'un cadre conceptuel



Le travail managérial dans la littérature

- **Recherches tournées vers ce que les managers devraient faire ou être**
- **Strategy-as-Practice** (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007)
 - Activité située mais centrée sur la stratégie
- Mobilisation de l'ergonomie
- Manager comme **concepteur de l'organisation** (Petit, 2017 ; Nivet et al., 2023)



Notre proposition : Le manager comme concepteur de la transformation organisationnelle

Pour ouvrir la boîte noire du travail managérial

Théorie de l'activité (Leontiev, 1978)

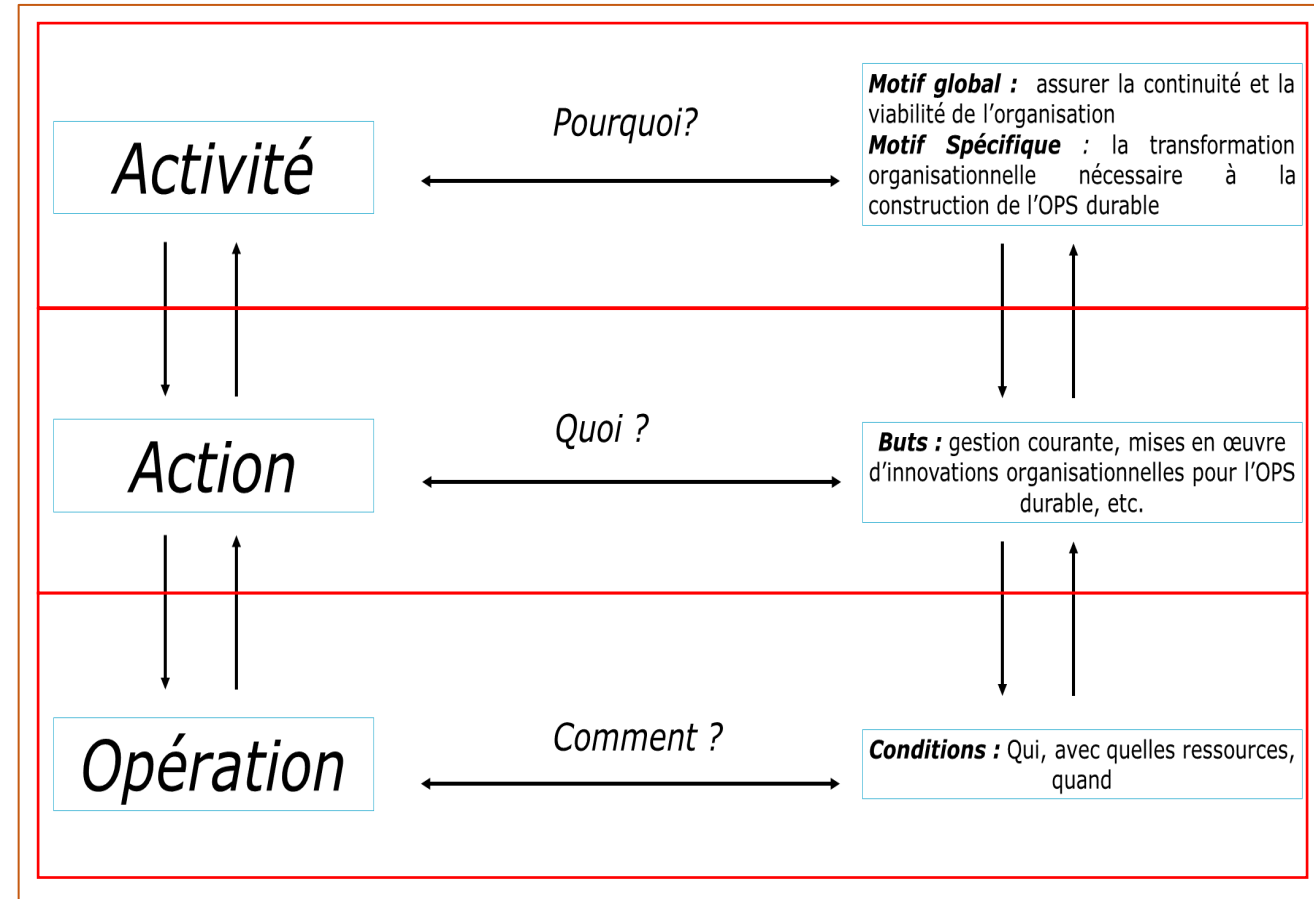
Cadre issu du terrain

Typologie des actions managériales :

A1 : Routine évolutive

A2 : Adaptation contextuelle

A3 : Construction de l'OPS





Innovation organisationnelle : le moteur observable de la transformation

- IO = transformer l'organisation par la transformation des processus, modes d'organisation, coordination, gouvernance (Birkinshaw & Mol, 2006 ; Leroy et al., 2013)

Un processus dans le temps (Birkinshaw & Mol, 2006) :

Cadre issu de la littérature

Motivation → Invention → Implémentation → Internalisation

Posture :

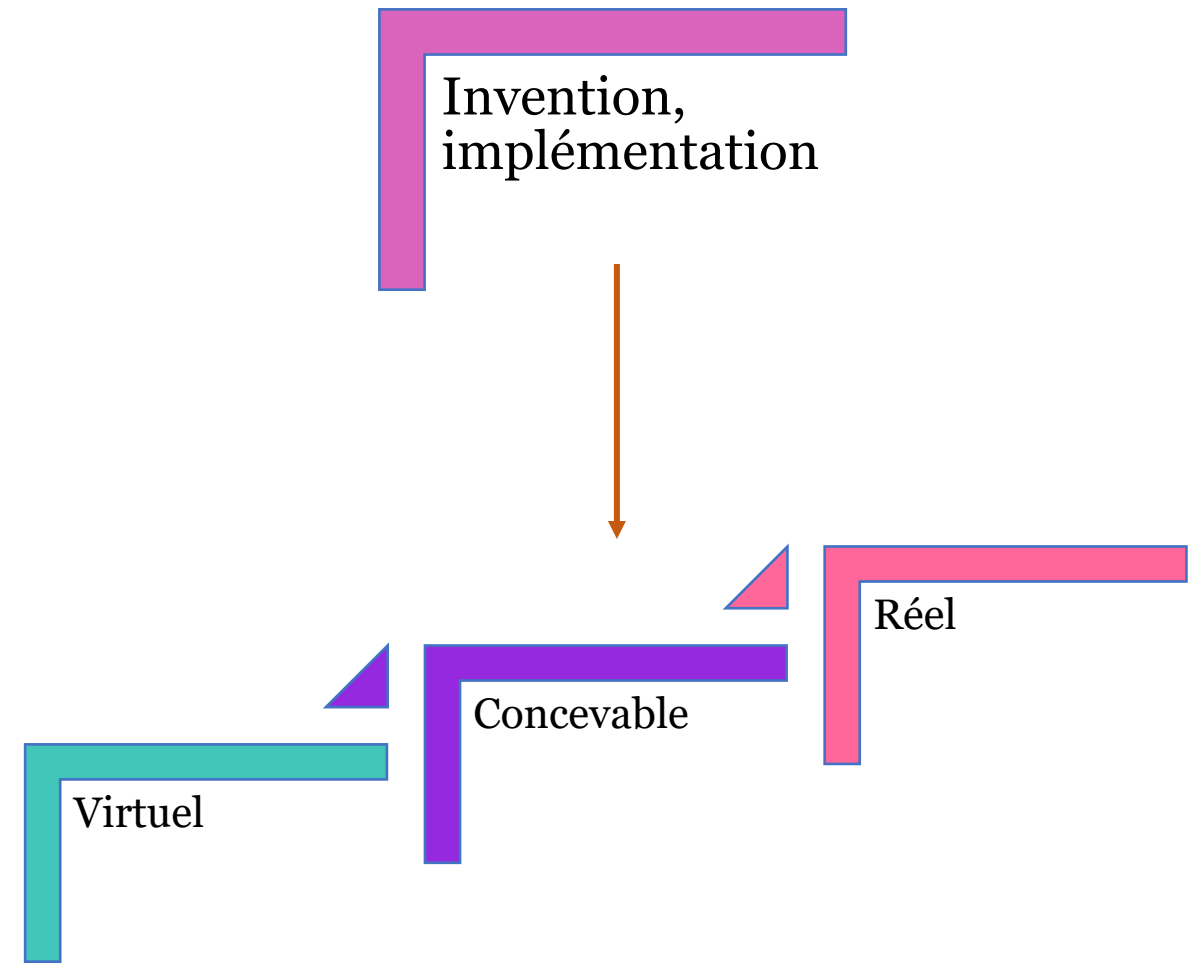
- Pas d'étude d'IO prédéfinies
- IO identifiées à partir de l'activité

Typologie des IO :

Cadre issu du terrain

- IO mises en œuvre
- Initiatives partiellement mises en œuvre
- Initiatives abandonnées

Modèle VCR : une focale complémentaire pour analyser les IO



Birkinshaw et Mol, 2006

Chizallet, 2019



Ambidextrie organisationnelle

Définition : Capacité à équilibrer exploitation / exploration (March, 1991)

- Exploitation : Optimisation des ressources existantes, efficience (Duncan, 1976 ; March, 1991 ; Tushman & O'Reilly, 1996)
- Exploration : Recherche d'innovations, rupture avec les pratiques établies (March, 1991 ; Zollo & Winter, 2002)

Formes :

- Structurelle (O'Reilly & Tushman, 2004)
- Contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004)
- Réseau (Lavie & Rosenkopf, 2006)

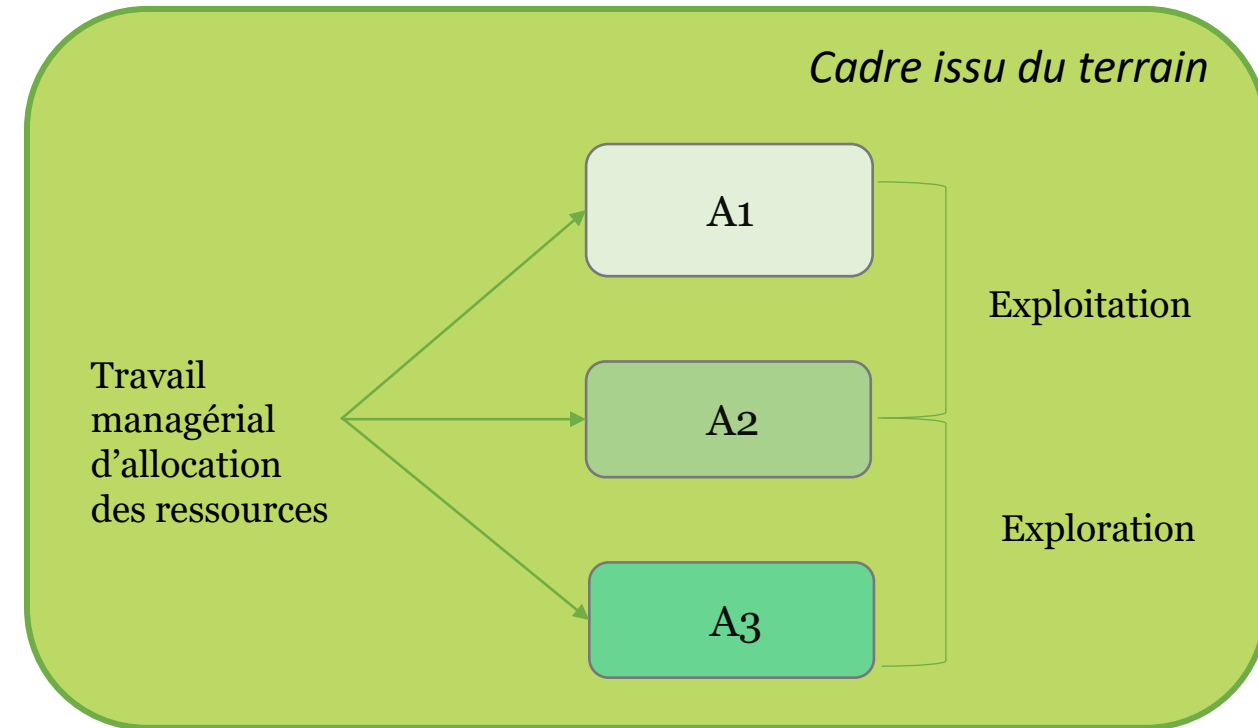
Limite : Ambidextrie pensée comme une caractéristique des organisations et peu regardée par la problématique de l'allocation des ressources

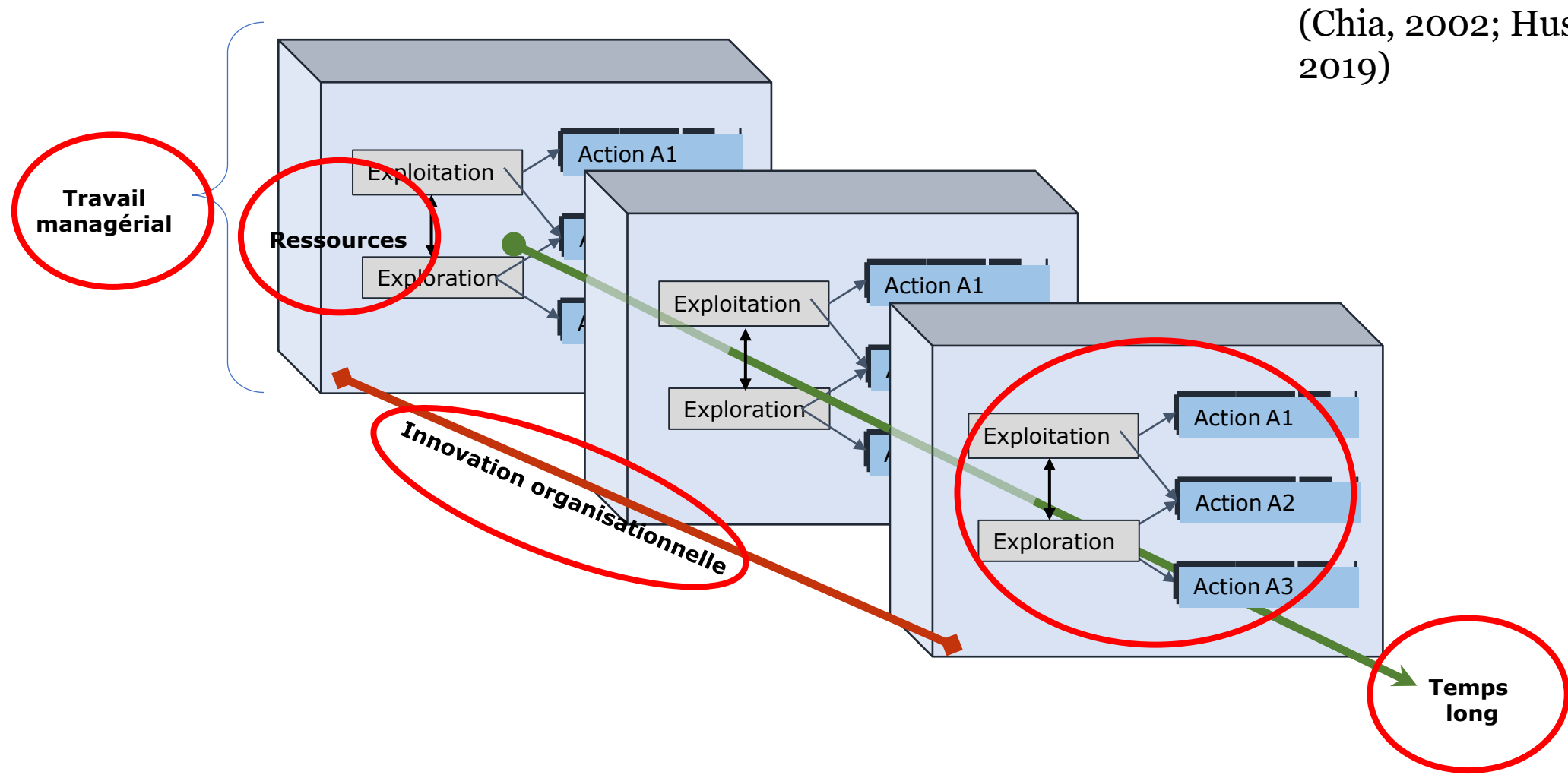


Notre proposition :
Les managers construisent les
différentes formes d'ambidextrie

Typologie des ressources :

- **Humaines** (Temps, compétences)
- **Matérielles** (équipements, outils de gestion etc.)
- **Externes** (fournisseurs, prestataires, réseau, convives, client)
- **Financières**







Questions de recherche

Q2 : En quoi les dynamiques d'émergence et de développement des IO par les managers, et donc d'ambidextries organisationnelles et de tensions sur les ressources que ces IO suscitent, configurent la capacité de transformation d'une entreprise vers une OPS durable ?

Q2.1. Comment les managers réalisent-ils ces actions et comment s'articulent-elles dans le temps long pour construire et inscrire dans l'organisation une OPS durable ?

Q2.2. Comment le travail d'allocation des ressources construit-il, déploie-t-il et ancre-t-il progressivement les IO liées à une OPS durable dans les routines organisationnelles ?

Q2.3. Comment les organisations, via le travail managérial, reconfigurent-elles leur ambidextrie au fil du temps pour composer avec des ressources limitées lorsqu'elles mettent en œuvre une OPS durable ?



3. Méthodologie



Approche globale de l'application du cadre conceptuel

- Une démarche qualitative et exploratoire
- Analyse compréhensive
- Analyse longitudinale en prenant en compte le temps long
- Application du cadre conceptuel au secteur de la RC.
- 2 études de cas
- Contraste des cas

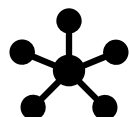




La restauration collective : un secteur sous contraintes traversé par de forts enjeux de durabilité



Caractérisée historiquement par son volet social et nutritif : un repas complet à coût modéré



Différents modes de gestion : directe ou concédée



Un secteur sous pression et en tension

Baisse du nombre de visiteurs, inflation, concurrence

Difficulté de recrutement, une image peu valorisée des métiers et de l'offre



De nouvelles demandes de la société civile

Évolution des modes de consommation et des attentes des consommateurs (qualité, alimentation, nutrition)



Pressions réglementaires

HACCP, EGALIM, loi AGECE, loi Résilience Climat

- 50 % de produits SIQO dont 20 % de AB
- Un repas végétarien quotidien
- Valorisation des biodéchets
- Suppression des plastique à usage unique



Présentation des cas : deux acteurs contrastés de la RC pour adultes au travail

Cas 1 – Le RECHO

Association loi 1901

Environ 50 salariés pour 2 restaurants
400 et 600 repas / jour / restaurant

Gestion directe



2018

Statut

Taille

Mode de
gestion

Ressources

EGalim

SAS par actions simplifiées

Environ 35 (dont intérimaires)
1200 repas / jour (600 le vendredi)

Gestion concédée

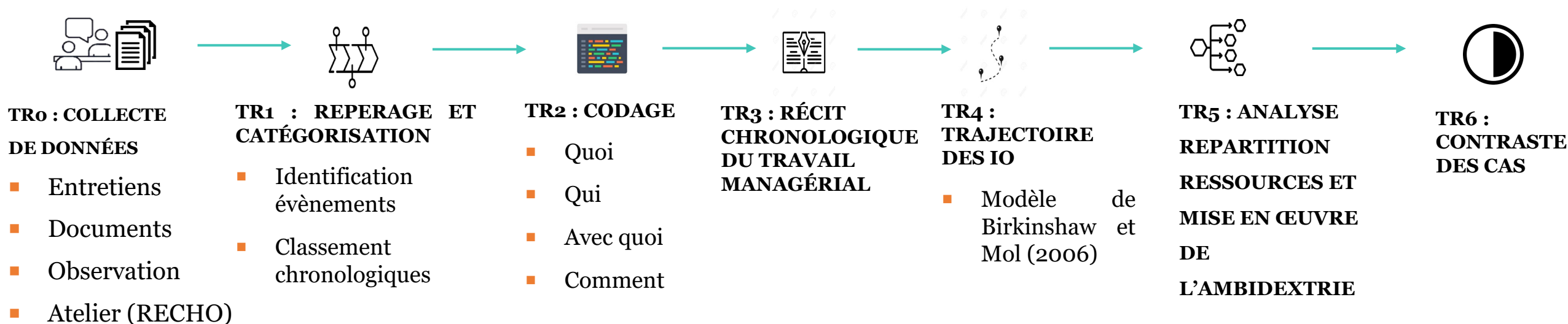


2024

Cas 2 - ADEA

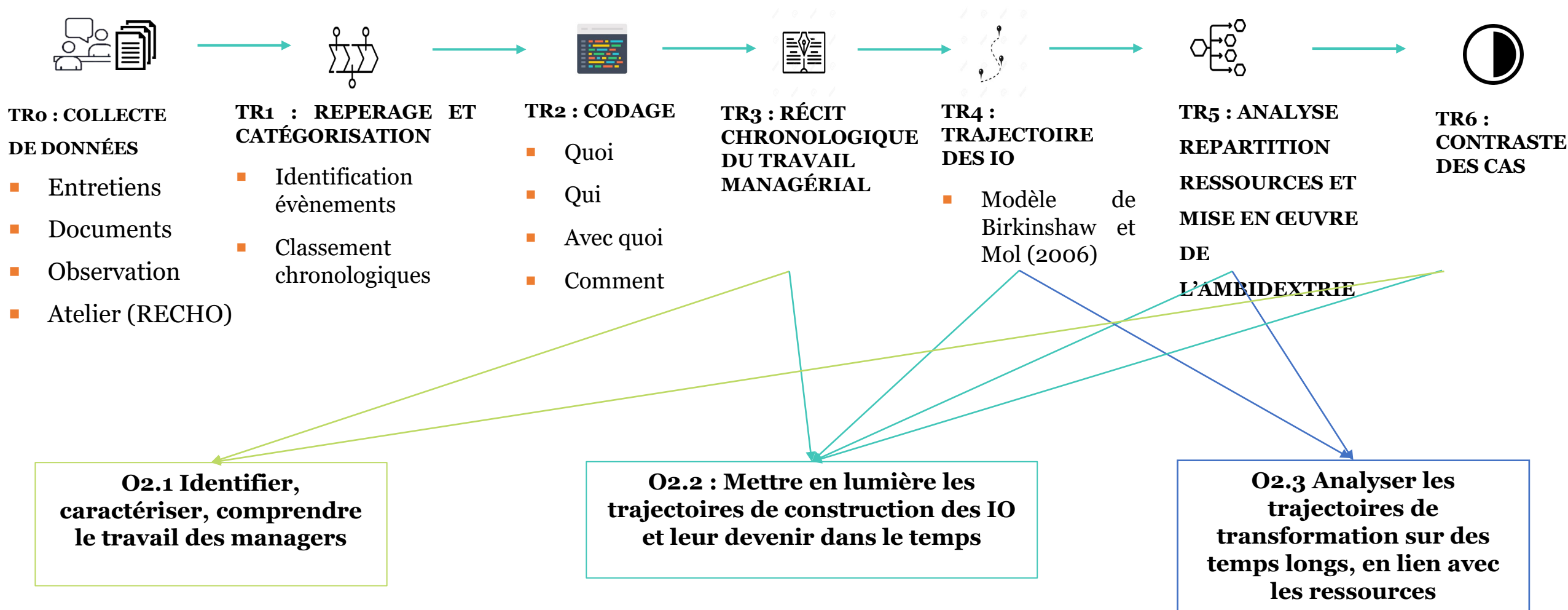


Collecte et traitement des données





Collecte et traitement des données





4. Principaux résultats



Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

Q2.1

Q2.2



Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

RECHO :

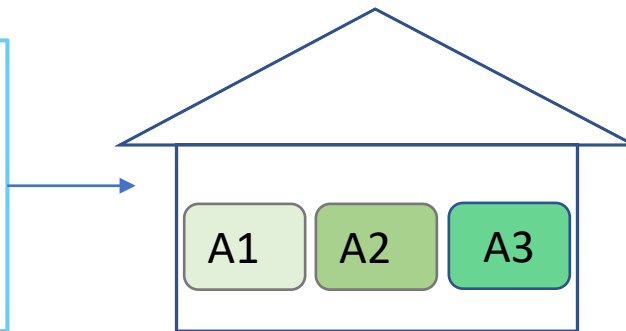
- Amorcé en 2008
- Suivi sur 15 ans
- Initiative locale et conviction du directeur
- Objectifs EGalim non atteints (28% SIQO dont 9% AB, 2022)



Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

RECHO :

- Amorcé en 2008
- Suivi sur 15 ans
- Initiative locale et conviction du directeur
- Objectifs EGalim non atteints (28% SIQO dont 9% AB, 2022)

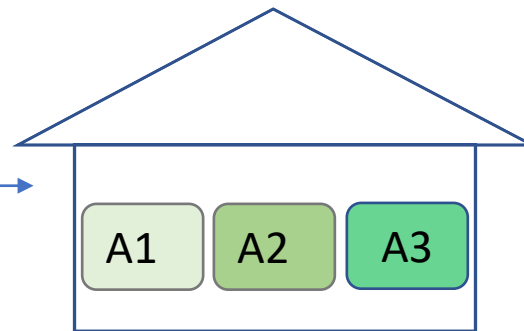




Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

RECHO :

- Amorcé en 2008
- Suivi sur 15 ans
- Initiative locale et conviction du directeur
- Objectifs EGalim non atteints (28% SIQO dont 9% AB, 2022)



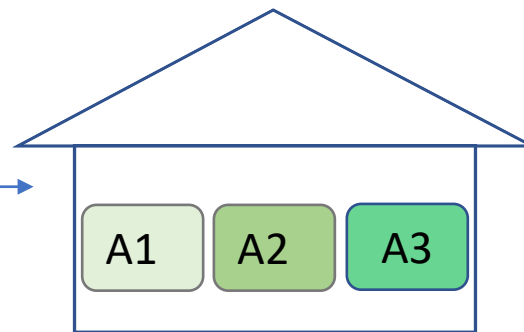
ADEA :

- Amorcé en 2017
- Suivi sur 10 ans
- Pilotage par l'échelon National
- Objectifs EGalim non atteints (9% dont >1% AB, 2024)

Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

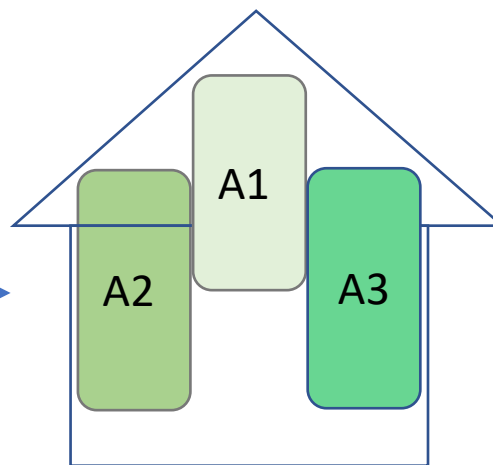
RECHO :

- Amorcé en 2008
- Suivi sur 15 ans
- Initiative locale et conviction du directeur
- Objectifs EGalim non atteints (28% SIQO dont 9% AB, 2022)



ADEA :

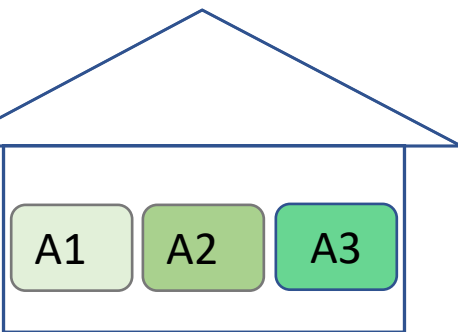
- Amorcé en 2017
- Suivi sur 10 ans
- Pilotage par l'échelon National
- Objectifs EGalim non atteints (9% dont >1% AB, 2024)



Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

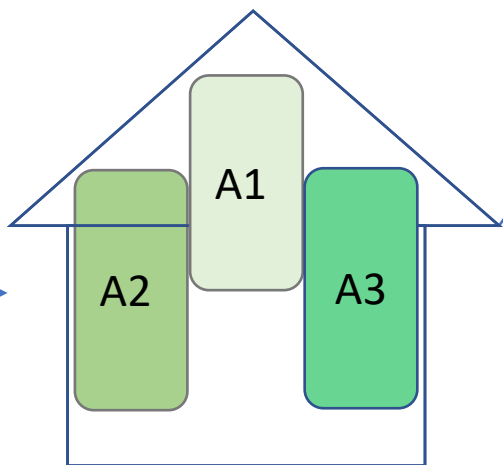
RECHO :

- Amorcé en 2008
- Suivi sur 15 ans
- Initiative locale et conviction du directeur
- Objectifs EGalim non atteints (28% SIQO dont 9% AB, 2022)



ADEA :

- Amorcé en 2017
- Suivi sur 10 ans
- Pilotage par l'échelon National
- Objectifs EGalim non atteints (9% dont >1% AB, 2024)



3 sous-actions communes :



A3.1 : Approvisionnements durables



A.3.2 : Gestion et valorisation des déchets

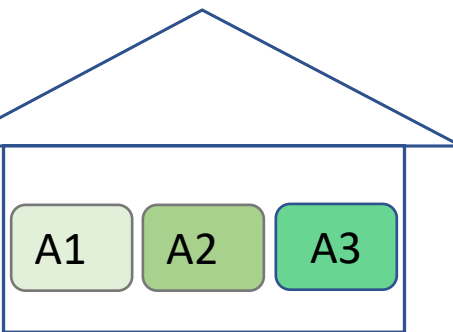


A.3.3 : Intégration de plats végétariens

Deux trajectoires, une construction « chemin faisant »

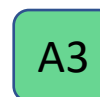
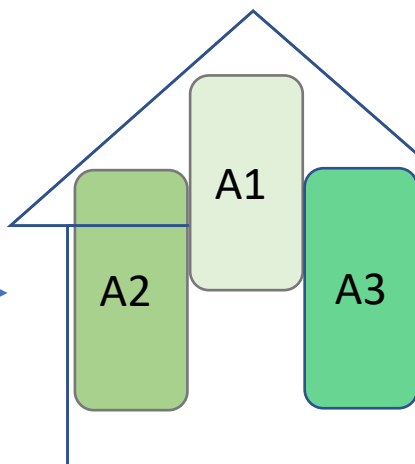
RECHO :

- Amorcé en 2008
- Suivi sur 15 ans
- Initiative locale et conviction du directeur
- Objectifs EGalim non atteints (28% SIQO dont 9% AB, 2022)



ADEA :

- Amorcé en 2017
- Suivi sur 10 ans
- Pilotage par l'échelon National
- Objectifs EGalim non atteints (9% dont >1% AB, 2024)



3 sous-actions communes :



A3.1 : Approvisionnements durables



A.3.2 : Gestion et valorisation des déchets



A.3.3 : Intégration de plats végétariens

Dans les deux cas, la construction de l'OAD ne relève pas d'un plan stratégique au niveau des restaurant, mais d'un processus chemin faisant, fait d'essais et d'erreur

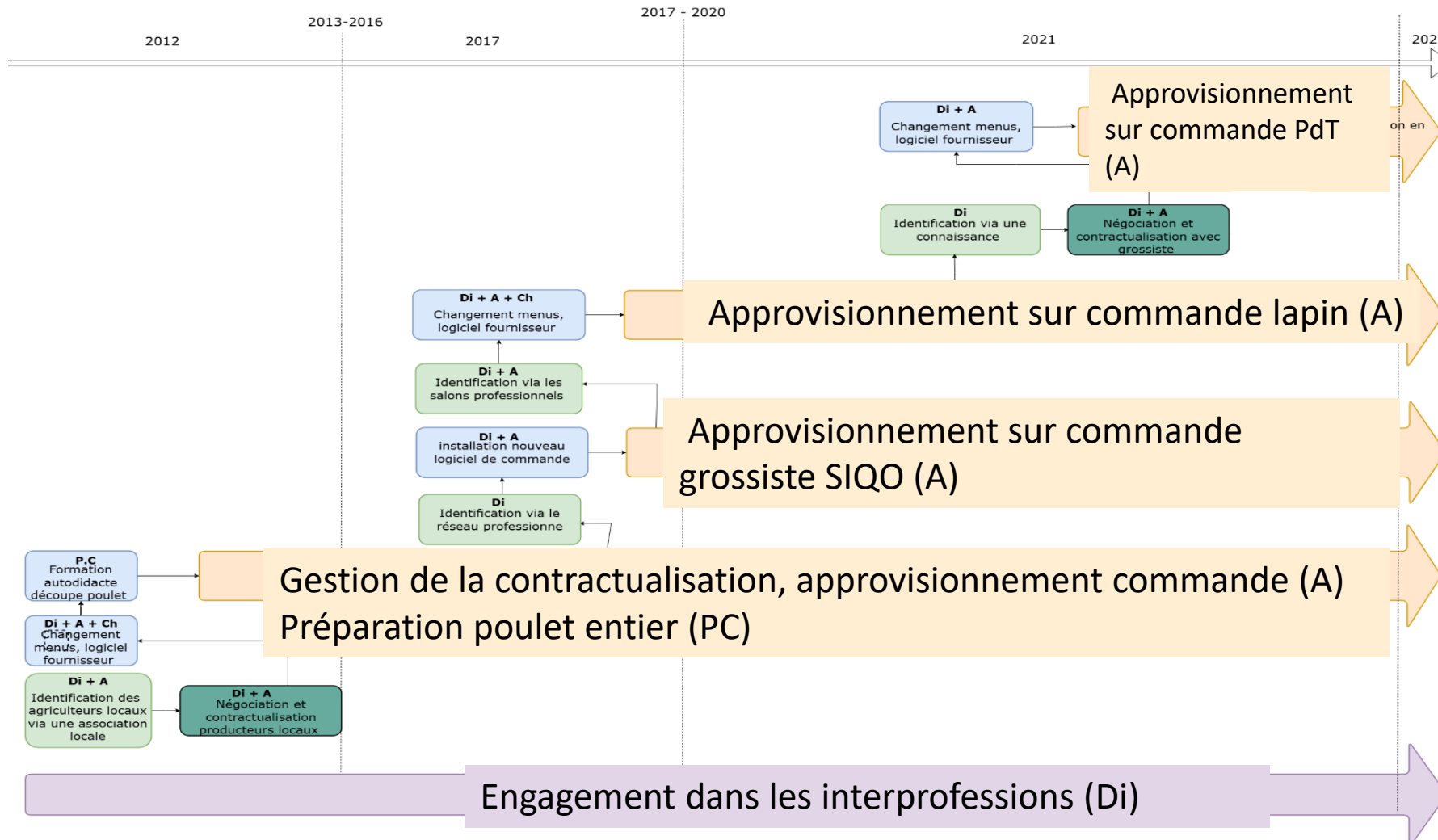


De l'initiative à l'IO : des trajectoires de transformation sur le temps long

Q2.1

Q2.2

Q2.3



1. Diversité et complexité du travail pour produire des IO

2. Un processus de management descendant et distribué

3. Processus incrémental

4. Une logique additive



Des trajectoires différenciées et le devenir des initiatives

IO mises en œuvre	Partiellement mises en œuvre	Initiatives abandonnées
Ressources dédiées	Surcharge de travail	Manque de temps
Engagement du manager	Difficulté de renoncement	Nécessité de mobilisation continue
Appui sur le réseau	Faible acceptabilité	Défaut d'appropriation interne
Demande du client	Contraintes de ressources	
Appui sur l'existant		

Facteurs explicatifs et transversaux aux deux cas différenciant ces trajectoires de construction des IO



Travail de conception de la transformation organisationnelle : L'épreuve du réel comme filtre de l'innovation

Q2.1

Q2.2

Q2.3



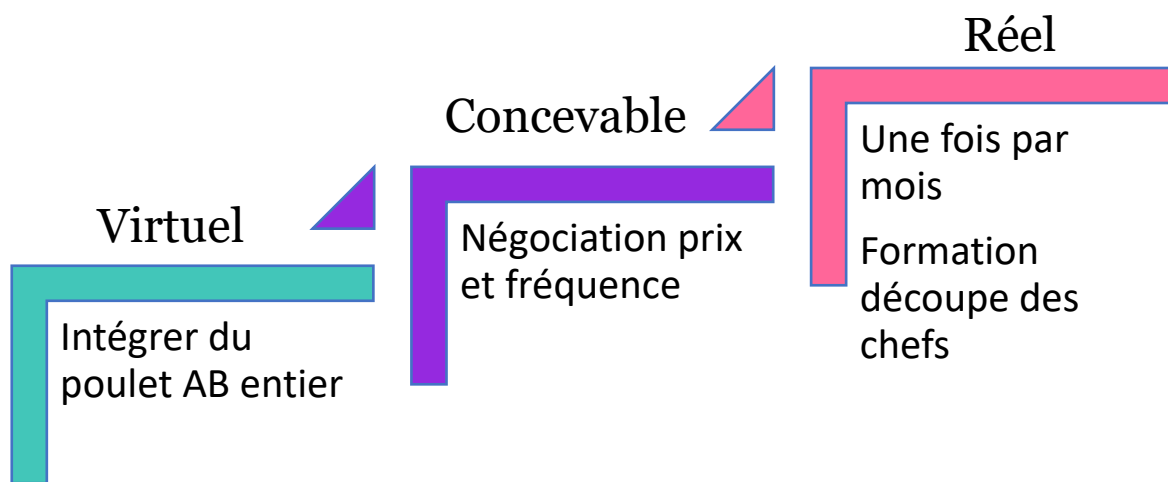
Travail de conception de la transformation organisationnelle : L'épreuve du réel comme filtre de l'innovation

Q2.1

Q2.2

Q2.3

Exemple RECHO : Intégration de poulet AB entier





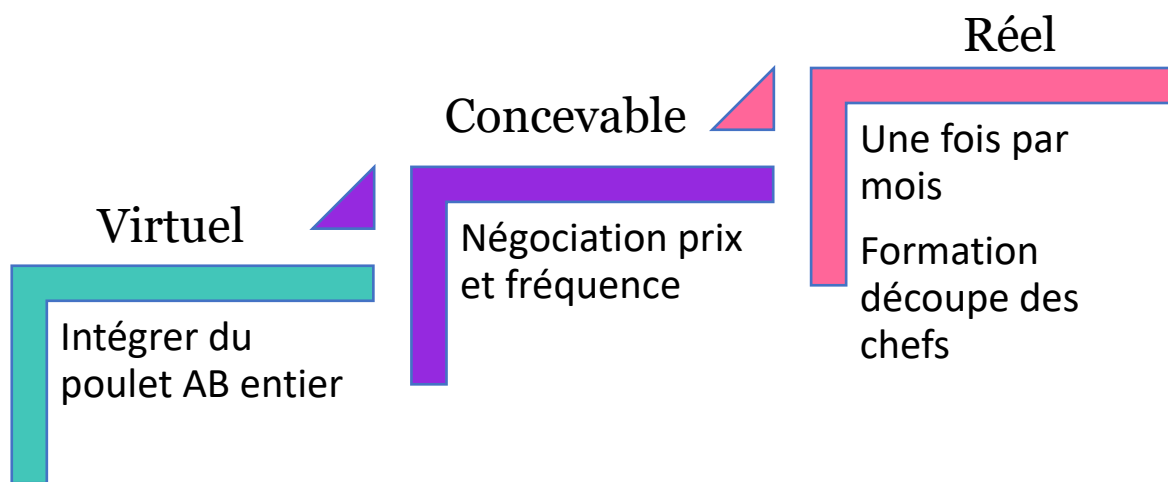
Travail de conception de la transformation organisationnelle : L'épreuve du réel comme filtre de l'innovation

Q2.1

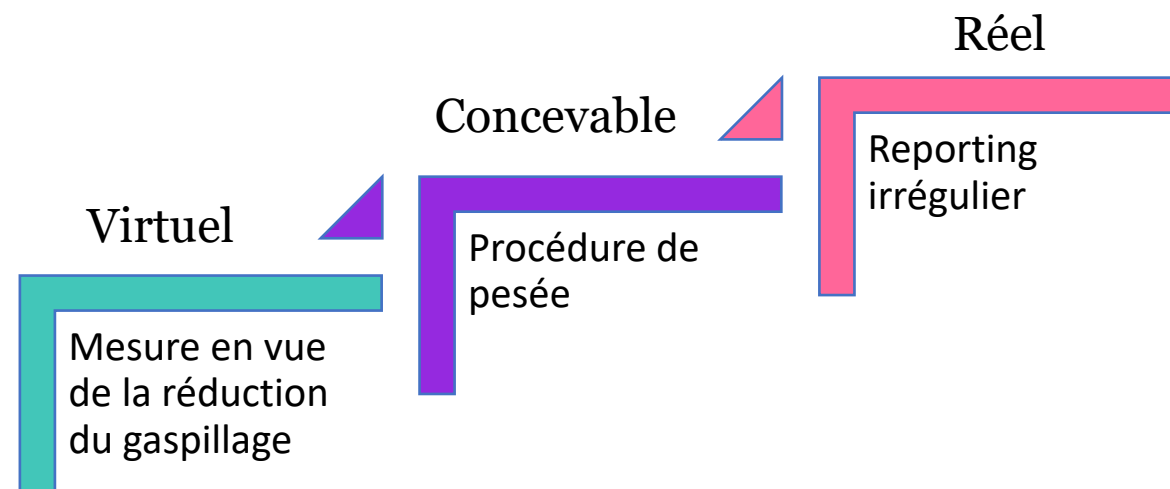
Q2.2

Q2.3

Exemple RECHO : Intégration de poulet AB entier



Exemple ADEA : Reporting du gaspillage





Travail de conception de la transformation organisationnelle : L'épreuve du réel comme filtre de l'innovation

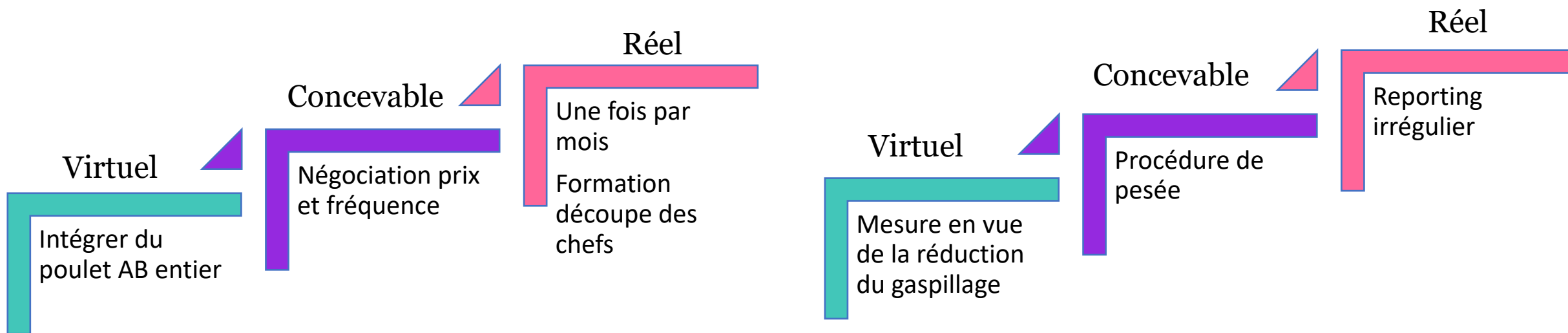
Q2.1

Q2.2

Q2.3

Exemple RECHO : Intégration de poulet AB entier

Exemple ADEA : Reporting du gaspillage

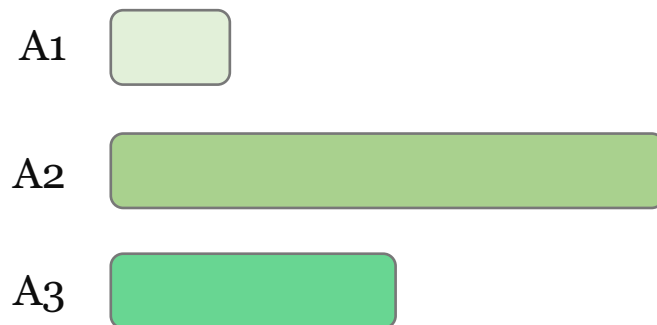


Une transformation ne tient que si elle est compatible avec les conditions réelles du travail

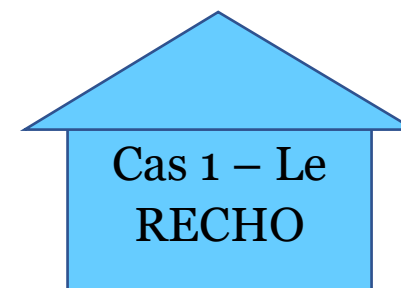


Stratégie de gestion des ressources pour concevoir la transformation organisationnelle

Q2.2
Q2.3



Représentation simplifiée de la répartition des ressources selon leur importance de mobilisation entre les actions

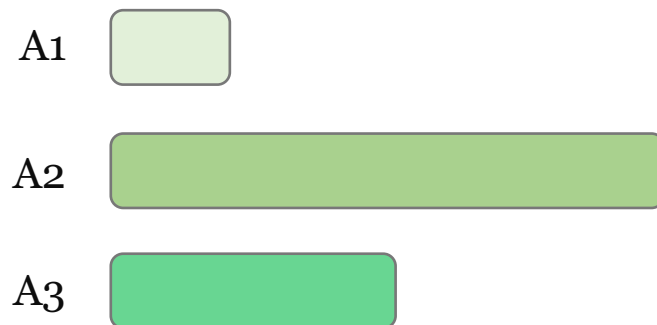


A2 domine : activité managériale prise dans l'urgence d'assurer la continuité du service

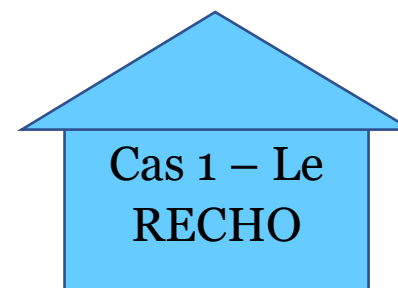


Stratégie de gestion des ressources pour concevoir la transformation organisationnelle

Q2.2
Q2.3



Représentation simplifiée de la répartition des ressources selon leur importance de mobilisation entre les actions



A2 domine : activité managériale prise dans l'urgence d'assurer la continuité du service

Stratégie de création
de marges de
manœuvre



1. Planification
2. Délégation
3. Synergie
4. Mutualisation

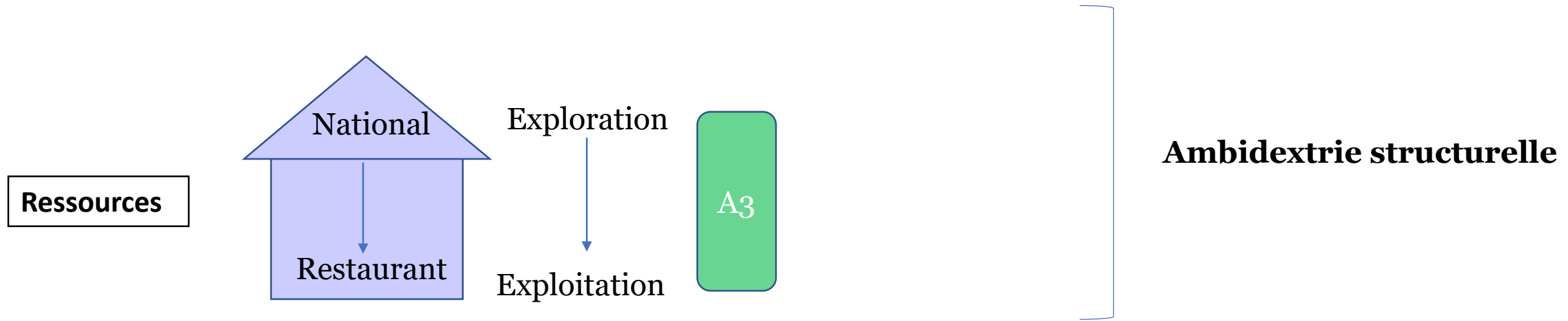
Ambidextrie contextuelle

Ambidextrie de réseau



Un travail de conception sous marges de manœuvre limitées

Q2.2
Q2.3

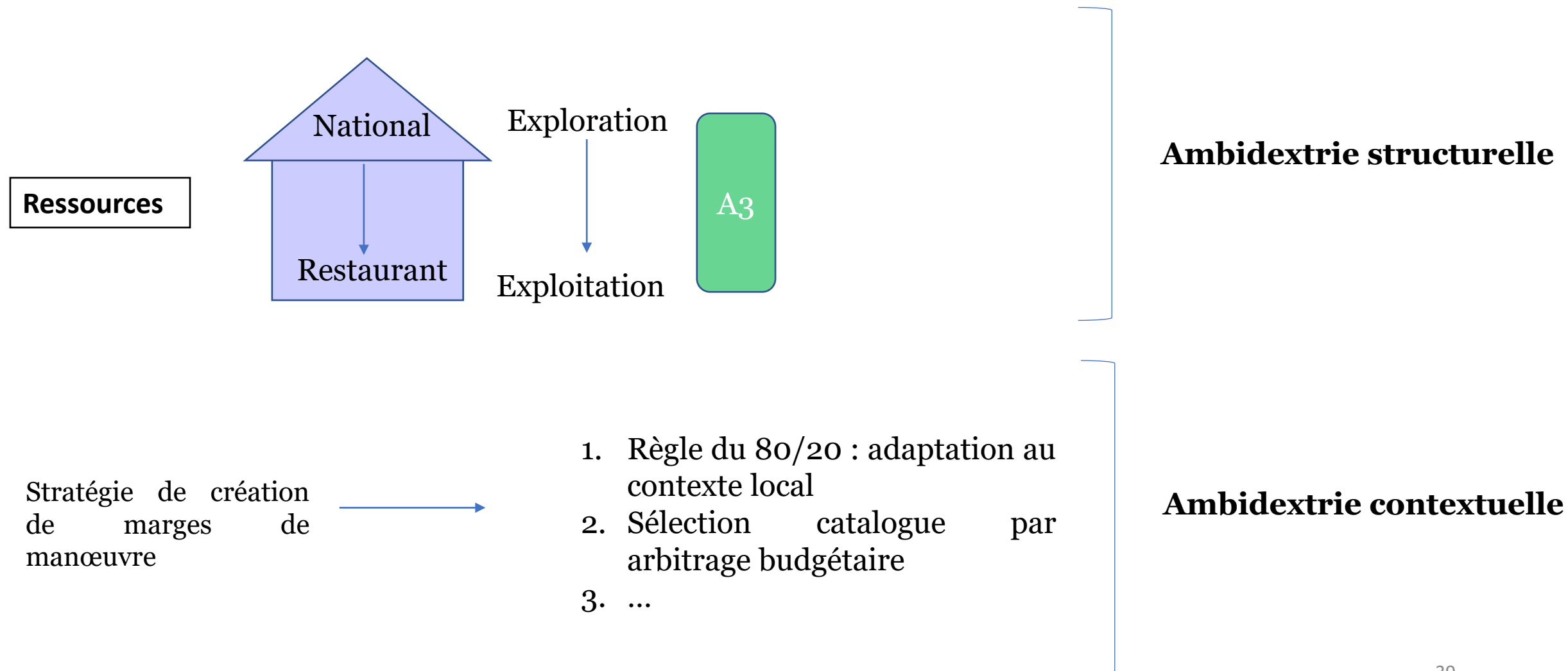




Un travail de conception sous marges de manœuvre limitées

Q2.2

Q2.3





Conclusion des résultats

1. Une transformation non linéaire

- Processus progressif, “chemin faisant” et informel
- Transformation partielle

2. Un travail de conception

- Les managers conçoivent la transformation organisationnelle

3. Des conditions différenciées

- RECHO → conception en se créant des marges de manœuvre
- ADEA → conception sous marges prescrites et limitées

4. Une condition clé

- Transformation dépend de la capacité des managers à rendre compatible les IO avec les conditions du travail réel

5. Discussion et perspectives



Une transformation incrémentale plutôt que systémique

- Durabilité forte vs transformation systémique (Hart, 1995 ; Martinet & Reynaud, 2004)
- Une transformation additive et incrémentale de la durabilité (*Bellini, 2003*)
- Un engagement implicite, informel et peu planifié (Oueghlissi, 2013 ; Mhissen et al., 2024;)
dans les cas des PME
- Un engagement formalisé insuffisant pour assurer l'alignement (Jastram et al., 2023)
dans les cas des grandes entreprises



L'ambidextrie comme mode opératoire de la transformation en créant les conditions de l'action

- **D'un vision statique....**

- Ambidextrie = capacité à équilibrer exploitation / exploration (March, 1991)
- Avantage lié aux ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), puis à leur recomposition (Teece, 2007)

- **A une vision située**

- En développant leur ambidextrie, les managers construisent les ressources nécessaires à la transformation vers une OAD

Recho :

- Bricolage organisationnel (Baker & Nelson, 2005)
- Ambidextrie de réseau (Lavie & Rosenkopf, 2006)

ADEA :

- Médiation et adaptation : relais opérationnel (Balogun, 2003 ; Teulier & Rouleau, 2013)



Le manager comme concepteur de la transformation organisationnelle

Rouleau & Balogun (2011); Teulier & Rouleau (2013); Birkinshaw & Mol (2006); Chizallet (2019)

RECHO

« concepteur-bricoleur » de la
transformation
organisationnelle

ADEA :

« concepteur-adaptateur » de la
transformation
organisationnelle

PERSPECTIVES

Comment soutenir le travail des managers de conception de la transformation organisationnelle?



Le travail soutenable

- Permet d'atteindre les objectifs de durabilité (Elkington, 1998)
- Permet le renouvellement des ressources naturelles (Dyllick & Hockerts, 2002 ; Thatcher, 2012)
- Permet le développement de l'humain dans sa vie de personne, de travailleur et de citoyen » (Docherty & al., 2009, p. 7)
- « Le travail comme grand oublié du développement durable » Bazillier (2015)

La non prise en compte du travail dans la conception d'une de
la transformation organisationnelle comme frein à la
construction d'une OPS durable



Limites de la recherche

1. Des limites méthodologiques

- Méthode couteuse en temps, en analyse, en données
- Biais rétrospectifs avec une approche longitudinale sur le temps long : sur l'accès et la sélection des données qui peuvent laisser dans l'ombre des éléments importants

2. Un cadre conceptuel situé

- Transférabilité du cadre conceptuel dans les grandes entreprises
- Asymétrie des données
- Focalisation sur les managers laissant dans l'ombre le travail des opérationnels

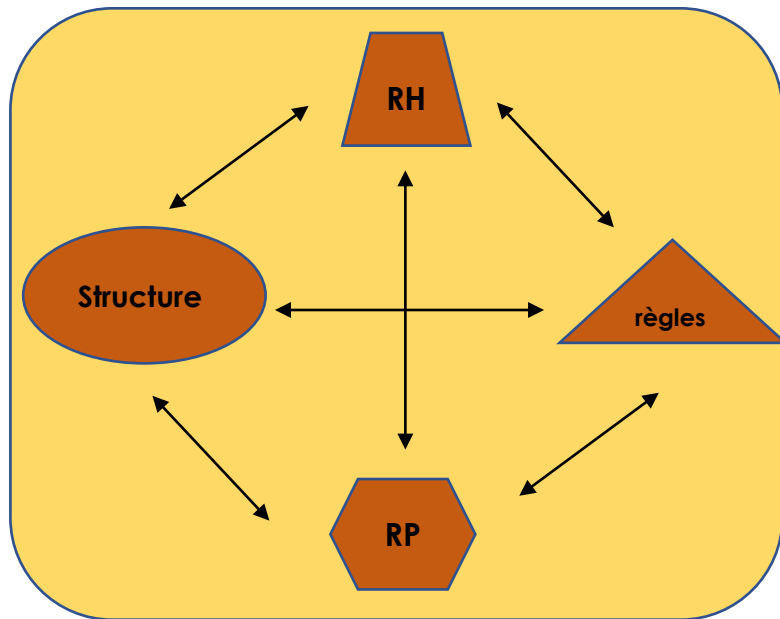
PERSPECTIVES

- Comparer des organisations plus ou moins avancées en termes de durabilité
- Tester la robustesse du cadre conceptuel et méthodologique dans d'autres secteurs et/ou organisations



Merci de votre attention





1. L'organisation selon Livian

