



HAL
open science

Le travail managérial, entre exploration et exploitation face aux enjeux de durabilité: cas d'une PME en restauration collective pour adultes au travail

Alice Lyonnet, Marianne Cerf, Chloé Le Bail, Gwenola Yannou-Le Bris

► To cite this version:

Alice Lyonnet, Marianne Cerf, Chloé Le Bail, Gwenola Yannou-Le Bris. Le travail managérial, entre exploration et exploitation face aux enjeux de durabilité: cas d'une PME en restauration collective pour adultes au travail. Congrès RIODD 2024: Imaginer, expérimenter et pérenniser la soutenabilité forte. Quelles institutions en Europe et au-delà?, RIODD, Sep 2024, Bruxelles, Belgique. hal-04787901

HAL Id: hal-04787901

<https://hal.science/hal-04787901v1>

Submitted on 18 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Congrès RIODD 2024 :
Imaginer, expérimenter et pérenniser la soutenabilité forte.
Quelles institutions en Europe et au-delà ?**

Proposition de communication

A déposer sur le site

<https://riodd2024.sciencesconf.org/>

(dans l'onglet *Mes dépôts*, en sélectionnant l'éventuelle session thématique concernée)

Avant le vendredi 24 Mai 2024

Mail contact : riodd2024@sciencesconf.org

(A remplir obligatoirement et complètement pour pouvoir entrer dans le processus de sélection)

1°) Présentation des autrices

Nom : Lyonnet

Prénom : Alice

Institution (Laboratoire/Centre de recherche et université) : Université Paris Saclay, INRAE, UMR SayFood

Adresse professionnelle : 22 place de l'agronomie, 91120 Palaiseau.

Téléphone : 06.33.84.56.70

Adresse électronique : alice.lyonnet@inrae.fr

Nom : Cerf

Prénom : Marianne

Institution (Laboratoire/Centre de recherche et université) : Université Paris Saclay, INRAE, UMR Sadapt

Adresse professionnelle : 22 place de l'agronomie 91120 Palaiseau.

Téléphone : 06.84.09.95.59

Adresse électronique : marianne.cerf@inrae.fr

Nom : Le Bail

Prénom : Chloé

Institution (Laboratoire/Centre de recherche et université) : Université Paris Saclay, CNRS, LISN

Adresse professionnelle : Bât 507, rue du Belvédère 91400 Orsay

Téléphone : 01.69.15.76.47

Adresse électronique : chloe.le-bail@universite-paris-saclay.fr

Nom : Yannou-Le Bris

Prénom : Gwenola

Institution (Laboratoire/Centre de recherche et université) : Université Paris Saclay, INRAE, UMR SayFood

Adresse professionnelle : 22 place de l'agronomie 91120 Palaiseau.

Téléphone : 06.30.81.02.66

Adresse électronique : gwenola.yannou-lebris@agroparistech.fr

2°) Titre de la communication (français et anglais) :

Le travail managérial, entre exploration et exploitation face aux enjeux de durabilité : cas d'une PME en restauration collective pour adultes au travail.

Managerial work, between exploitation and exploration activities facing sustainability issues: The case of an SME in collective catering for adults at work.

3°) Communication pour une session thématique :

Accompagner les (poly)transitions dans les organisations du point de vue de l'activité réelle de travail dans une visée régénérative.

4°) Résumé en français et en anglais et mots clés

Mots clés : Ambidextrie organisationnelle, durabilité, travail managérial, changement organisationnel

En France, la loi EGalim de 2016 exige d'accroître la durabilité de l'offre de produits et services (OPS), en Restauration Collective (RC) incluant des produits durables, la gestion des biodéchets, des plats végétariens et une meilleure communication. L'introduction d'une offre plus durable dans une PME, en RC, demande au manager de gérer une ambidextrie organisationnelle pour équilibrer les logiques d'exploitation (renforcement de l'existant) et d'exploration (innovation). Cette étude, basée sur une approche diachronique et processuelle, examine le cas de l'association « RECHO », qui a mis en place des actions pour une OPS durable. Les données sont analysées pour comprendre comment le manager construit la cohérence des actions durables, négocie les contraintes de la RC et mobilise les ressources nécessaires pour ce faire. Le contexte de PME associative et les contraintes du secteur rendent difficile l'exploration, malgré les appuis externes que le manager recherche.

Key words: organizational ambidexterity, sustainability, managerial work, organisational change

In France, the 2016 EGalim law requires an increase in the sustainability of the offer of products and services (OPS) particularly in the Collective Catering sector (CC). Introducing a more sustainable offering in an SME, requires managers to manage an organizational ambidexterity and to balance between a logic of exploitation (strengthening the existing) and the one of exploration (innovation). Based on a diachronic and processual approach, this study examines the case of the "RECHO" association, which has implemented actions for a sustainable OPS. The data are analyzed to understand how the manager constructs coherence in sustainable actions, negotiates the constraints of the CC, and mobilizes necessary resources to do so. The context of an associative SME and the sector's constraints make exploration difficult despite the external support sought by the manager.

5°) Synthèse détaillée de la communication

L'introduction d'une offre plus durable dans une organisation de type PME impose au manager de gérer une ambidextrie organisationnelle (i.e., gérer l'existant tout en préparant des évolutions futures). Dans un tel contexte quel travail met-il en œuvre pour conduire les changements requis ?

Le secteur de la restauration collective (RC) est soumis à de nombreuses contraintes réglementaires, sanitaires, économiques et sociales. Depuis 2016, la loi EGalim impose l'augmentation de la qualité de l'offre de produits et de services (OPS) à travers les denrées alimentaires (50% de produits dits durables), la réduction et la valorisation des déchets organiques, l'introduction de plats végétariens et une meilleure communication auprès des mangeurs. Ces enjeux bousculent la manière de produire une OPS et peuvent susciter un processus de changement dans l'organisation. A travers une approche interdisciplinaire entre sciences de gestion et ergonomie, nous souhaitons rendre compte de la manière dont, dans un environnement particulièrement contraint comme la RC, le manager d'une PME de ce secteur conduit les évolutions de son organisation. Nous proposons de regarder ce travail managérial au niveau des tensions entre une logique d'exploitation définie comme dédiée au renforcement de l'existant et une logique d'exploration tournée vers l'innovation et la redéfinition des activités (March, 1991). Les tensions produites entre ces deux logiques ont conduit au concept d'ambidextrie organisationnelle établie comme la recherche d'un équilibre maîtrisé entre ces deux activités. La littérature souligne la difficulté que rencontrent les organisations à faire coexister ces deux pratiques et spécifient l'existence de différentes formes : l'ambidextrie structurelle (les activités d'exploration et d'exploitation sont séparées dans l'espace), l'ambidextrie contextuelle (les deux activités sont simultanées au sein d'un même espace) (Gibson et al., 2004) et l'ambidextrie de réseau. Selon Saibi (2016), cette dernière se définit comme la combinaison des logiques d'exploitation/exploration en externe, via le réseau. L'auteur met en avant le rôle de l'entrepreneur ambidextre, le contexte organisationnel et l'importance du réseau comme facteurs favorisant l'ambidextrie dans les PME. Il note aussi des prédispositions des PME à une ambidextrie contextuelle du fait de la proximité entre les collaborateurs favorisant l'apprentissage et la sensibilisation à divers problèmes (Torres, 2003 cité par Saibi, 2016) et à une ambidextrie de réseau. Cependant les études existantes s'intéressent essentiellement à la manière dont les entreprises développent et améliorent une ambidextrie propre à leur contexte (Simsek, 2009). Ici, nous proposons de porter notre analyse sur le travail réalisé par le manager au prisme de cette ambidextrie organisationnelle en lien avec le développement d'une OPS durable. Par analogie avec l'expression de Mintzberg (1989) sur la stratégie réalisée (p.60), nous nous intéressons aux événements passés qui n'ont pas nécessairement été le fruit d'un plan d'action planifié et formalisé. Cette analyse nous paraît d'autant plus originale que, à notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés au travail du manager lorsqu'il est amené à intégrer la durabilité (Berger-Douce, 2017)

Pour rendre compte du travail managérial, nous avons étudié un cas selon une approche diachronique. Le recueil de données a été réalisé au sein d'une association de RC « RECHO », en charge de deux restaurants fournissant chacun environ 500 repas par jour à des travailleurs d'un organisme de recherche. Le fonctionnement en gestion dite directe implique une cinquantaine de salariés et s'apparente à une PME sous un statut associatif et dans un cadre public. Inspirée des approches processuelles pour traiter du changement dans les organisations (Hussenot et al., 2019), cette étude rend compte du travail managérial sur un temps long (2007-2023) rendu apparent au travers des événements qui marquent le processus de développement d'une OPS. Le recueil de données repose sur des entretiens semi-directifs, la collecte de documents internes et des observations au sein de la cuisine, des bureaux et lors de réunions. Un codage focalisé sur les événements (par exemple le contrat avec le paysan-boulangier local ou l'introduction d'un plat végétarien quotidien) est réalisé et mis en forme à travers quatre objets : 1) une frise temporelle retraçant les événements sélectionnés, les ressources mobilisées par le manager, les contextes internes et externes associés ; 2) une cartographie des outils de gestion et 3) des logigrammes du processus d'approvisionnement et de construction des menus pointant les évolutions liées au développement d'une OPS durable ; 4) quatre récits liés aux événements clés en lien avec la durabilité. Ces analyses intermédiaires sont alors mobilisées pour produire puis analyser un récit de la façon dont le manager (i) construit une cohérence entre les événements repérés comme participants à l'OPS ; (ii) négocie le développement de l'OPS dans le contexte très contraint de la RC et (iii) trouve ou non dans son organisation ou son environnement les appuis organisationnels et cognitifs pour ce faire. L'analyse de ce récit met ainsi en lumière que le contexte de PME associative et de la RC contraignent fortement la mise en œuvre d'une logique d'exploration et que le manager parvient difficilement, malgré les appuis qu'il se construit dans des réseaux externes, à dépasser ces contraintes. Nous centrerons l'extension de cet article sur la production de ce récit et de son analyse.

6°) Bibliographie

- Berger-Douce, S. (2017). Innovation durable et ambidextrie : des leviers de performance en PME ? [85ème Congrès de l'ACFAS 2017, May 2017]. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/EPICE-ENSMSE/emse-01494532>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Academy Of Management Journal* / *The Academy Of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Hussenot, A., Bouty, I., & Hernes, T. (2019). Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles. In L. Garreau, & P. Romelaer (Eds.), *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes* (pp. 127-143). Economica.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H. (1990). *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Editions d'organisations, 1999, Paris (trad.) <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA82473063>
- Saïbi, M. A. (2016). Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas. *Gestion 2000, Volume 33*(1), 53-84. <https://doi.org/10.3917/g2000.331.0053>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal Of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333-352. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>