

OFFRE DE THESE EN GESTION

Sujet

Modèles et écosystèmes d'affaires contribuant à développer une offre alimentaire durable dans un Plan Alimentaire Territorial.

Cas de la restauration d'entreprise.

Début de la thèse	Septembre 2022
Encadrement	G. Yannou-Le Bris, Maitre de conférences HDR, UMR SayFood, Université Paris Saclay, AgroParisTech M. Cerf, Directrice de Recherche, UMR SADAPT, Université Paris Saclay, AgroParisTech C. Le Bail, Maitre de conférences, UMR LISN, Université Paris Saclay, CNRS.
Rémunération	1874,41 Brut/mois
Formation	Master en Management, Gestion des Organisations, Gestion de la Supply Chain Diplôme d'ingénieur généraliste ou agronomique avec valence SHS
Connaissances attendues	Pilotage des organisations Démarches RSE Méthodes d'enquêtes : entretien, observation, questionnaire Analyse bibliographique Français (C2), Anglais (mini B2)
Lieu (double localisation)	UMR SayFood, rue de la Vauve, 91120 Palaiseau LISN, Bat.508, Rue John Von Neumann, 91400 Orsay
Qualités requises	Curiosité intellectuelle et rigueur méthodologique Goût pour la pluridisciplinarité et les études de terrain Autonomie avec une aptitude à travailler en équipe et être force de proposition Bonne capacité rédactionnelle en Français et en Anglais
Candidature	Lettre de motivation, CV, relevé de note du parcours universitaire, rapport de Master Par mail à : gwenola.yannou-lebris@agroparistech.fr ; marianne.cerf@inrae.fr ; chloe.le-bail@universite-paris-saclay.fr

Contexte

La thèse sera conduite dans le cadre de l'ANR ICAD (Innovations Couplées pour une Alimentation Durable). L'évolution des systèmes alimentaires y est analysée à l'échelle de la restauration collective des salariés exerçant sur le territoire du PAT (Projet Alimentaire Territorial) « de la Plaine aux Plateaux qui implique les communautés d'agglomération de Paris Saclay- Versailles Grand Parc – Saint Quentin en Yvelines ainsi que trois associations territoriales (Terre et Cité, Triangle Vert, Association de la Plaine de Versailles et du Plateau des Alluets). Au côté des chercheurs impliqués dans le projet, l'association Terre&Cité et des acteurs de la restauration collective partenaires permettront d'accéder au terrain pour le recueil des données requises par l'étude. Toutefois le projet dans son ensemble, et la thèse notamment, impliquent un travail important d'échanges avec ces acteurs qui en sont les parties prenantes et qui prendront part à la coconstruction de l'analyse ultérieure des résultats. Ce terrain comportera des acteurs des cantines de la restauration collective et certaines des chaînes de valeurs les approvisionnant en produits alimentaires définis comme plus durables. L'étude sera conduite sur la base du recueil de données primaires obtenues par des interviews et des observations et complétées par des données secondaires permettant d'étayer les

trajectoires d'innovation de l'offre mises en œuvre par les acteurs interviewés. L'analyse de ces données sera mobilisée pour appréhender la façon dont les directions d'entreprises s'appuient sur une transformation des compétences, des systèmes d'informations, des conditions de travail et des modes de coopération pour construire cette trajectoire. Le choix des chaînes de valeur analysées permettra de comparer plusieurs configurations d'offres : des offres territorialisées appuyées par des circuits de proximité et courts, des offres appuyées sur des circuits longs ainsi que sur des offres hybridant ces deux types de circuits. L'analyse transversale de ces différents cas structurera une réflexion sur l'articulation qui se joue entre ces différents systèmes dans l'offre actuelle et future. En effet, ce travail, comme les autres activités conduites dans le projet ICAD, devrait contribuer à enrichir le diagnostic que pourront mobiliser les acteurs du PAT pour projeter de futurs scénarios de l'offre alimentaire territoriale de la restauration collective.

Sujet de recherche

Alors que la crise écologique et sociétale prend rapidement de l'ampleur, des transformations des systèmes alimentaires des pays développés sont en cours tant en réaction aux causes de cette crise que dans la perspective de remédier à ses conséquences. Pour certains, la crise du Covid a joué un rôle catalyseur en réinterrogeant les citoyens sur le lien de leur alimentation à leur territoire et en accélérant le développement de circuits de proximité. Cependant diverses actions citoyennes, entrepreneuriales et des politiques publiques étaient déjà en œuvre au préalable pour favoriser l'émergence et la diffusion d'une offre alimentaire qui peut être qualifiée de « plus durable » cette expression large englobant une diversité de propriétés (biologique, de proximité, assurant un partage de la valeur économique ...). La restauration collective, en servant 6,7 milliards de repas par an (Agence Bio 2017), constitue un débouché essentiel pour la filière agricole et alimentaire française, capable de jouer un effet de levier pour la transition des systèmes alimentaires. Cette capacité a été saisie par la loi Egalim qui impose le développement d'une offre alimentaire plus durable dans les cantines publiques (50% au 1er janvier 2022). Si les aliments produits localement ne peuvent être pris en compte dans ces 50%, néanmoins, la même loi demande que les achats d'aliments produits sur le territoire d'un Programme Alimentaire Territorial (PAT) soient facilités. Actuellement, ces dispositions de la loi ne sont pas imposées aux opérateurs de la restauration privée mais cette situation est susceptible d'évoluer. Par ailleurs, le secteur de la restauration d'entreprise vit une profonde transformation que la crise Covid a accéléré et fait face à de nombreuses remises en cause par les convives (prix du repas, manque de convivialité, qualité organoleptique et éthique de l'offre parfois). Il se trouve ainsi bousculé par l'arrivée d'offres variées telles celles des acteurs de la foodtech (Utopies, 2019).

La littérature de gestion montre que les activités respectueuses de l'environnement sont devenues un thème important de la gestion stratégique (Franceschelli et al., 2018) et des modèles d'affaires (par exemple : Bocken et al., 2014). Dans cette thèse l'analyse des impacts de ces activités sera considérée à deux niveaux : celui des organisations elles-mêmes et celui des interactions entre ces organisations. Parvenir à proposer une offre alimentaire plus durable est un enjeu majeur pour certains des acteurs des systèmes alimentaires que ce soit par conviction ou parce qu'une telle offre peut constituer un avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2011 ; Massa et al., 2017). Pour autant, et bien que des formes normatives de la durabilité alimentaire soient aujourd'hui proposées (par ex. Lampridi et al. 2019 ; FAO, 2014 ; Gazan et al. 2018 ; Moragues-Faus & Marceau 2019) nous formulons l'hypothèse que les interprétations de ce concept varient selon les individus et les contextes et que cette variabilité doit être mise en lumière pour construire un diagnostic des systèmes alimentaires qu'un collectif peut souhaiter faire évoluer. En l'occurrence dans cette thèse les décisions d'orientation des filières alimentaires que nous pourrions contribuer à éclairer sont celles des acteurs du PAT (Plan Alimentaire Territorial) de Versailles Grand Parc, Paris Saclay, et St Quentin en Yvelines. Dans ces territoires, nous postulons que des processus de reterritorialisation s'opèrent tant dans des circuits courts que longs et qu'émergent des formes d'hybridation que les acteurs de ces circuits mettent en place pour assurer une alimentation durable dans un territoire. Le concept de système alimentaire du milieu (SYAM) est né récemment pour traiter de tels systèmes hybrides (Brives et al., 2015 ; Lequin, 2021 ; Chazole et al. (PSDR blog ISARA)). Un des axes de travail de cette thèse portera sur le recueil

de ces définitions diversifiées de l'alimentation durable par des acteurs d'une typologie variée de chaînes de valeur alimentaires susceptibles de contribuer à cette offre alimentaire plus durable pour la restauration collective du PAT. Les stratégies entrepreneuriales des acteurs ainsi interrogées seront également recherchées et analysées. En effet, ces approches stratégiques recouvrent une hétérogénéité de volontés et de capacités des entrepreneurs à contribuer à la transition au travers des activités menées par leurs entreprises que celles-ci se manifestent dans une définition formalisée de la « raison d'être » que se fixe l'entreprise ou qu'elles transparaissent dans ses pratiques ou critères de décisions managériales. Schaltegger & Wagner (2011) définissent ainsi trois niveaux d'investissement des entrepreneurs mettant en œuvre des démarches responsables qui les conduisent à poursuivre des objectifs spécifiques et à mener des activités appropriées à ces objectifs. Comment les acteurs de l'alimentation choisissent-ils leurs niveaux d'investissement ? Dans quelle mesure les choix effectués sont-ils le résultat de conventions (qui facilitent la définition des objectifs de performance à atteindre par l'entrepreneur), s'appuient sur des standards ou une définition très précise et documentée des performances durables à atteindre (type empreinte carbone) ? Quelles sont les approches et les acquisitions de compétences mises en œuvre par les entrepreneurs pour créer ou développer des organisations plus proactives (Boons et Lüdeke-Freund, 2013) afin d'atteindre des performances spécifiques en matière de durabilité ? Dans cette thèse la littérature sur les écosystèmes d'affaires (Moore, 1997, Loillier et al., 2012) sera notamment mobilisée pour analyser les trajectoires d'évolutions des compétences, d'activités, des systèmes d'informations et de capacités dynamiques (Teece, 2018) qui se jouent à l'échelle inter-organisationnelle des chaînes de valeur alimentaires. Les impacts de ces évolutions sur les modèles d'affaires seront également considérés (Demil et al. 2010, Amit et al., 2012) permettant de retracer des trajectoires d'innovation. Un enjeu fort de cette thèse sera de coupler cet angle d'analyse gestionnaire des trajectoires entrepreneuriales et des réseaux de collaboration que tissent ces entreprises, au sein des chaînes de valeurs ou entre chaînes de valeur pour construire des hybridations de circuits courts et longs par exemple, avec une analyse de la transformation des pratiques de travail qu'impliquent leurs modèles et leurs stratégies. En effet, à notre connaissance, les travaux conduits à ce jour ont été peu attentifs aux trajectoires d'émergence de ces formes hybrides et aux conditions de leur stabilisation/déstabilisation dans le temps pour répondre à des enjeux d'approvisionnement d'un territoire en alimentation durable. Une approche possible de cette trajectoire et de ces conditions est de s'attacher au travail réalisé pour organiser dans le temps de nouvelles offres alimentaires saines et durables. Le Bail et al. (2021) parlent d'un travail de reterritorialisation pour désigner l'ensemble des activités qui permettent aux acteurs de se lier autour d'une certaine vision du local et du durable, au sein d'un espace géographique, culturel et/ou politique qu'ils identifient comme territoire et qu'ils font évoluer. De même que le travail d'organisation (ou de réorganisation) collectif (de Terssac, 2003) vise la création de nouvelles façons de faire, pour un meilleur agencement organisationnel collectif, le travail de territorialisation (ou de reterritorialisation) vise à créer des marges de manœuvre, des nouvelles façons de se coordonner, voire des nouvelles façons de faire pour fournir, par exemple, une alimentation saine et durable dans un territoire. Nous faisons l'hypothèse que l'accès à une alimentation saine et durable au travail dans un territoire donné suppose d'accompagner ce travail de territorialisation en créant les conditions d'un travail durable pour ceux qui le réalisent et que cet accompagnement repose sur de nouveaux espaces à construire à l'échelle du territoire et de l'action publique.