

Comment les innovations de modèle d'affaires participent-elles à la résilience des écosystèmes ? Le cas de la restauration collective en entreprise face à des chocs exogènes¹

Ayache, Magali

CY Cergy Paris Université - Laboratoire Thema - UMR CNRS 8184

magali.ayache@cyu.fr

&

Viard, Alexandre

CY Cergy Paris Université - Laboratoire Thema - UMR CNRS 8184

alexandre.viard@cyu.fr

Résumé :

La crise du Covid 19 et ensuite l'inflation ont fortement touché les organisations composant l'écosystème de la restauration collective en entreprise. Nous étudions les innovations de modèle d'affaires des entreprises de restauration collective sur leur segment entreprise en réponse à ces crises et leur participation aux phases du cycle d'adaptation de cet écosystème. Nous proposons de construire un modèle liant innovation de modèles d'affaires et résilience de l'écosystème à partir de l'analyse de la crise du Covid, que nous confrontons aux réponses apportées par les entreprises à la crise liée à l'inflation. Nous contribuons à la littérature sur les dimensions durable et transformationnelle des modèles d'affaires, en explorant la participation de ces innovations à la résilience d'un écosystème (Dentoni et al., 2021). Nous proposons ainsi

¹ Nous tenons à remercier très sincèrement les deux évaluateurs anonymes de l'AIMS pour leur lecture attentive et pour tous les commentaires pertinents qu'ils ont faits. Nous les intégrerons dans la version ultérieure de ce papier.

une relecture du cycle d'adaptation au regard des innovations de modèles d'affaires, identifions plusieurs rôles que peuvent jouer les innovations de modèles d'affaire dans la résilience de l'écosystème, et proposons de représenter l'impact des innovations de modèles d'affaires en termes de résilience comme un mouvement de balancier, entre résilience organisationnelle et écosystémique selon les crises.

Mots-clés : Innovations de modèle d'affaires, résilience, système alimentaire, restauration collective, covid

Comment les innovations de modèle d'affaires participatives à la résilience des écosystèmes ? Le cas de la restauration collective en entreprise face à des chocs exogènes

INTRODUCTION

« Mais entre la Covid et l'hyper inflation, les crises les unes après les autres, c'est de vraies réorganisations dans l'entreprise » (entretien avec un responsable de secteur d'une entreprise de restauration collective)

A l'ère de l'anthropocène, la participation des acteurs privés à la résilience des systèmes alimentaires mondiaux (Böhm et al., 2020; Valiorgue, 2020) ou alternatifs (Michel, 2020) est un enjeu majeur. La résilience représentant *« la capacité tampon d'un système à faire face aux changements et aux perturbations imprévues tout en préservant les systèmes écologiques dont dépend l'activité humaine »* (Williams et al., 2021, p.96), ces acteurs privés peuvent être source des problèmes d'adaptation mais aussi à l'origine de leurs solutions (Martí, 2018). Leur participation au cycle d'adaptation des systèmes alimentaires, i.e. au processus au travers duquel le système passe par différentes phases (exploitation, conservation, effondrement, réorganisation) caractérisées par un niveau de résilience différent (Gunderson & Holling, 2002) reste donc à explorer (Dentoni et al., 2021).

Un cas de cette relation complexe est celui du système alimentaire de la restauration collective. Ce dernier, comme tout système alimentaire, décrit *« la manière dont les hommes s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture »* (Malassis, 1994). Il s'organise autour d'un petit nombre de groupes de restauration collective (Compass, Elior et

Sodexo se partagent 70% des ventes en France), mettant en place des contrats avec un client signataire, et des producteurs agricoles et agroalimentaires (de locaux à mondiaux) pour fournir un service de restauration sur site. En apportant des compétences de gestion industrielle et une prestation de qualité à fort volume et à moindre coût, les entreprises de restauration collective occupent une place importante dans ce système alimentaire. Ce système, notamment son segment « entreprise », a subi de plein fouet la crise liée au Covid, entraînant une baisse de 40% du chiffre d'affaires en mai 2020 par rapport à janvier, poussant les entreprises à s'adapter et questionnant sa résilience. A cette première crise s'est ajoutée une très forte inflation à partir de 2022 (conséquence en grande partie de la guerre en Ukraine), qui a amené les entreprises de restauration collective à renégocier les contrats avec leurs clients et entraînant de nouvelles adaptations. Ce cas interroge la relation entre l'adaptation d'un type d'acteurs et son influence sur la résilience du système alimentaire où il agit.

Pour étudier cette relation, nous utilisons un prisme issu des sciences de gestion : celui d'innovations de modèle d'affaires. Le modèle d'affaire désigne la manière dont une organisation combine des ressources et compétences de manière spécifique et comment elle s'intègre dans un système, définissant son réseau de valeur (i.e. le type et nombre de relations avec les partenaires, fournisseurs et clients) et sa capacité à capter de la valeur dans ce système) (Demil & Lecocq, 2010). Les innovations de modèle d'affaires concernent l'évolution de ces différents composants et de leur combinaison. Nous prenons ici le point de vue des entreprises de restauration collective en étudiant leurs innovations de modèle d'affaires en réponse à la crise du Covid dans un premier temps, puis à la crise inflationniste dans un second temps. De par leur position clef, liant producteurs et consommateurs, ces acteurs affectent l'entière de

ce système alimentaire. Nous posons donc la question suivante : *comment ces innovations de modèle d'affaires contribuent-elles à la résilience de l'écosystème dans lequel elles opèrent ?*

Afin d'y répondre, nous avons mené une démarche de recherche exploratoire auprès d'entreprises opérant sur le segment « entreprise » de la restauration collective sur le territoire français. À partir d'un codage multithématique, nous avons caractérisé le modèle d'affaires des entreprises de restauration collective en phase de conservation et identifié trois innovations de modèle d'affaires influençant les phases du cycle d'adaptation (effondrement, réorganisation, exploitation) de ce système alimentaire, en nous appuyant sur les phases de Williams et al. (2021).

Notre étude permet de mieux comprendre comment des innovations de modèle d'affaires participent au cycle d'adaptation des systèmes alimentaires au sein desquels ces entreprises sont intégrées. Nous contribuons à la littérature sur les dimensions durable (Dentoni et al., 2021) et transformationnelle des modèles d'affaires (Martì, 2018) en montrant comment certaines entreprises façonnent le système alimentaire où elles interviennent, en cherchant notamment à se protéger de chocs systémiques (Clément & Rivera, 2017).

1. CADRE THEORIQUE

1.1. LA RESILIENCE DES ECOSYSTEMES ALIMENTAIRES ET LEUR CYCLE D'ADAPTATION

En suivant la définition de Williams et al. (2021), la résilience des systèmes peut s'étudier à travers un cycle d'adaptation en quatre phases : exploitation, conservation, effondrement et réorganisation (Gunderson & Holling, 2002). Cette approche processuelle prend en compte les

crises rencontrées par le système et son degré de résilience au cours du temps, ainsi que l'action d'acteurs du système lors des différentes phases.

La phase d'exploitation correspond à une croissance rapide des ressources et une interconnexion grandissante des éléments du système. Les éléments qui s'y développent résistent aux chocs rencontrés et s'assurent l'accès aux ressources essentielles à leur fonctionnement. Le système est caractérisé par une résilience forte. La phase qui suit, celle de conservation, caractérise l'expansion du système. A mesure qu'il se développe, des rigidités apparaissent, liées par exemple à la surpopulation d'un type d'élément. La résilience du système face à certains chocs diminue. La phase d'effondrement se caractérise par la dispersion ou la dissolution rapide d'une grande partie des ressources accumulées dans le système. Face à un choc qui submerge ses capacités d'adaptation, *« l'adaptabilité s'effondre, les fonctions et les processus s'effondrent et le système atteint son niveau de résilience le plus bas »* (Clément & Rivera., 2017 ; p.5). Enfin, la phase de réorganisation concerne le réassemblage de ressources et d'éléments ayant survécu au choc. Le système entre dans une nouvelle phase de croissance et de résilience, sa trajectoire de développement étant grandement influencée par le choc passé. Cette phase mène le système à trouver un état d'équilibre proche de celui précédant l'effondrement, ou bien à subir une transformation (Williams et al., 2021), i.e. à reposer sur de nouvelles ressources, processus et fonctions.

Pour étudier l'influence des actions déployées par certains acteurs d'un système alimentaire sur son cycle d'adaptation, nous mobilisons le concept d'innovation de modèle d'affaires.

2.2. MODELE D'AFFAIRES ET INNOVATION DE MODELE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires détaille comment une organisation « *fonctionne pour atteindre ses objectifs (profitabilité, croissance, impact social,...)* » (Massa et al., 2017, p.73). Ce concept propose une unité d'analyse spécifique, entre l'organisation et le réseau (Zott & Amit, 2008) ou écosystème (Schneider et al., 2017 ; Demil et al., 2018) dans lequel elle s'inscrit. Il permet d'étudier la création et la captation de valeur par une organisation pour elle-même et ses partenaires (Massa et al., 2017). Dans le cadre intitulé RCOV proposé par Demil & Lecocq (2010), les composants clefs incluent premièrement les ressources et compétences déployées par l'organisation (RC). Les ressources déterminent ce que l'organisation possède et les compétences, la manière dont elle les combine. On retrouve donc l'importance des ressources au niveau systémique et leur captation à l'échelle organisationnelle. Ensuite, la structure organisationnelle (O) comprend la chaîne de valeur et le réseau de valeur, i.e. l'ensemble des relations créées avec les parties prenantes externes pour combiner et exploiter les ressources. Enfin, la proposition de valeur (V) reflète l'offre, le contenu des transactions avec les consommateurs et la manière spécifique dont l'organisation déploie ses ressources et compétences pour assurer des revenus. Ce concept est adapté à l'étude de l'évolution conjointe entre une organisation et les parties prenantes essentielles à son fonctionnement. C'est le cas lorsque l'évolution de l'environnement pousse les entreprises à innover afin de faire évoluer leurs modèles d'affaires et assurer leur survie.

Demil & Lecocq (2010) définissent l'innovation de modèle d'affaires comme « *un processus fin qui intègre des changements voulus et émergents à la fois entre et au sein des composants clefs du modèle d'affaires* » (p.230). Ces innovations sont source de transformation pour les firmes arrivées à maturité (Dunford et al., 2010). Elles portent sur un ensemble d'expérimentations (Achtenhagen et al., 2013) et leur déploiement au sein de l'organisation

repose sur la capacité des acteurs à générer un certain slack (un surplus de ressources) et à développer de manière continue des savoirs organisationnels, menant à de nouvelles propositions de valeur, une utilisation plus efficiente des ressources ou la réorganisation de leur réseau de valeur.

Une littérature se développe sur la création de valeur environnementale et sociétale des modèles d'affaires. Comment intégrer une dimension durable (Dentoni et al., 2021) ou transformationnelle (Martì, 2018) dans la création ou l'innovation de modèle d'affaires (Evans et al., 2017; Carreresi & Bröring, 2021) ? Les réponses portent sur l'intégration de parties prenantes multiples au sein de modèles d'affaires collaboratifs (Pedersen et al., 2020), la transformation des modèles d'affaires existants pour les adapter aux nouveaux enjeux (Carreresi & Bröring, 2021), ou sur l'importance des outils (Joyce & Paquin, 2016) et des modes d'organisation adaptés (dont par exemple une logique de "care" ou de proximité) (Martì, 2018).

Néanmoins, les articles liant innovations de modèle d'affaires et résilience systémique restent théoriques (Hahn et al., 2015 ; Dentoni et al., 2021), invitant à étudier empiriquement comment ces innovations influencent les systèmes où les organisations s'inscrivent (Evans et al., 2017; Foss & Saebi, 2017) et notamment comment elles participent à la résilience des systèmes alimentaires.

2.3. INNOVATIONS DE MODELE D'AFFAIRES ET CYCLE D'ADAPTATION

Plusieurs facteurs rendent difficile la caractérisation de la relation entre innovations de modèle d'affaires et résilience systémique. Pour certains auteurs, il est impossible de mesurer précisément l'impact du premier sur le second (Dentoni et al., 2021). Pour d'autres, la relation est ambivalente.

D'un côté, des liens positifs existent. La résilience d'un système peut dépendre de la résilience des organisations qui le composent (Haffar & Searcy, 2018). Selon leurs modèles d'affaires, les entreprises exercent un contrôle sur des ressources clefs du système, sélectionnant celles qui sont essentielles à sa résilience (Clément & Rivera, 2017). Par leur réseau de valeur, les entreprises participent à la construction du système et ses règles de fonctionnement, l'étendue de cette action dépendant notamment de la taille du réseau (Demil et al., 2018).

De l'autre côté, des tensions et des incompatibilités entre les logiques sous-jacentes aux modèles d'affaires et à la résilience du système sont soulignées. Le modèle d'affaires ne peut pas prendre en compte l'entière des éléments composant le système dans sa logique de fonctionnement et doit donc en exclure certains (Martí, 2018). Hahn et al. (2015) relèvent des tensions conceptuelles entre la réalisation d'un agenda organisationnel et la durabilité du système, ainsi qu'entre la contrainte d'efficacité organisationnelle et la résilience à l'échelle systémique. Le lien entre actions à l'échelle organisationnelle et résilience à l'échelle des systèmes alimentaires nécessite donc d'être exploré en détail afin de comprendre le caractère transformationnel et durable des modèles d'affaires.

Nous posons donc la question suivante : *comment les innovations de modèle d'affaires des entreprises de restauration collective participent-elles à la résilience du système alimentaire au sein duquel elles agissent ?*

2. METHODOLOGIE

La méthodologie s'organise en deux temps. Un premier temps a été consacré à la récolte de données concernant l'impact de la crise du Covid et à la construction d'un modèle liant innovations de modèles d'affaires et cycle d'adaptation de l'écosystème. Le second temps concerne la collecte et l'analyse de l'impact de l'inflation sur les entreprises de la restauration collective, et la confrontation des réponses apportées par les entreprises à notre modèle, afin d'en observer la variété, ou la stabilité, et leur participation à la résilience de l'écosystème.

Pour étudier l'impact de la crise du Covid, nous avons mené une démarche qualitative exploratoire et compréhensive (Dumez, 2021), sous la forme de 21 entretiens semi-directifs avec des managers intervenant sur le segment « entreprise » de groupes nationaux et internationaux de restauration collective et des consultants (voir tableau 1). Les répondants ont des rôles opérationnels sur site (cantines d'entreprise), hiérarchiques (chefs de secteur ou directeurs régionaux) ou fonctionnels (dans les fonctions support au siège ou dans les directions régionales). Concernant les sites, les directeurs d'établissement s'occupent de sites faisant entre 800 et 3000 couverts par jour (avant Covid) (en d'autres termes, des sites de taille importante pour la restauration collective), avec plusieurs espaces de restauration et dont la fréquentation a fortement diminué suite au Covid (entre 70% et 80% de diminution de couverts), sans jamais retrouver les niveaux antérieurs avec le fort développement du télétravail. A travers cet échantillon, nous avons obtenu un panorama représentatif des pratiques engagées par les grands groupes de restauration collective en réponse à la crise du Covid. Les entretiens ont une durée moyenne de 70 minutes, étaient semi-directifs et ont été retranscrits intégralement.

TABEAU 1. ENTRETIENS REALISES LORS DE LA PREMIERE VAGUE - COVID

N°	Position dans l'organisation	Organisation
1	Directeur régional	Entreprise A
2	Responsable qualité	Entreprise A
3	Cost controller	Entreprise A
4	Directeur d'exploitation adjoint	Entreprise A
5	Directeur de site	Entreprise A
6	Directeur de site	Entreprise A
7	Chef de projet RSE	Entreprise B
8	Responsable performance opérationnelle	Entreprise B
9	Chef de cuisine	Entreprise C
10	Responsable de production	Entreprise C
11	Responsable QHSE	Entreprise C
12	Directeur d'exploitation	Entreprise C
13	Responsable achat régional	Entreprise C
14	Chef projet marketing	Entreprise C
15	Chef de projet RSE	Entreprise C
16	Responsable achat régional	Entreprise C
17	Chef de cuisine	Entreprise C
18	Chef d'équipe	Entreprise C
19	Adjoint d'exploitation	Entreprise C
22	Directeur QHSE	Entreprise D
23	Directeur du développement	Entreprise E
20	Consultant en stratégie achat de restauration collective	Conseil A
21	Consultant en stratégie achat de restauration collective	Conseil B

Nous avons interrogé les répondants sur leur rôle en tant que managers et sur les enjeux qui touchent le secteur. Ils ont d'emblée abordé la crise du Covid et ses conséquences. Les entretiens ont permis de collecter les perceptions et les pratiques des acteurs à chaud (à partir de juillet 2020, au début du Covid) et dans la durée (entre avril 2021 et avril 2023).

L'analyse des entretiens a consisté en un codage multi-thématique (Dumez, 2021), en prenant des thèmes hétérogènes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et éviter de structurer prématurément l'analyse. Les thèmes théoriques et issus des premiers entretiens utilisés comme « template » pour coder les données sont les suivants :

La grille RCOV (ressources et compétences, structure organisationnelle, propositions de valeur)

- Les pratiques mises en œuvre par les acteurs face au Covid
- L'impact sur le court et long terme de la crise

Des thèmes ont également émergé du terrain (les « surprises », Dumez, 2021) :

- La relation avec / la responsabilité envers l'amont
- L'engagement de longue date des entreprises de restauration collective dans le développement durable
- Le changement motivé par le client signataire
- La logique de centimier
- L'effet cliquet lié au COVID
- L'entrée de nouveaux acteurs

Ensuite, dans une logique abductive (Dumez, 2021), nous avons fait des allers-retours entre matériau et littérature afin d'intégrer les phases du cycle d'adaptation des systèmes alimentaires. Ceci nous a permis d'identifier quatre ensembles de pratiques liant innovations de modèle d'affaires (à l'échelle organisationnelle) et phases du cycle d'adaptation (à l'échelle du système alimentaire) :

- Agir en centimier
- Réduire la voilure
- Décentraliser les propositions de valeur
- Préserver l'amont

Suite à cette analyse, nous avons mené une seconde vague de 13 entretiens (tableau 2) (effectués dans les mêmes conditions que la première vague), certains avec des nouveaux acteurs, d'autres avec des acteurs précédemment rencontrés, afin d'étudier la manière dont leur activité avait évolué depuis la crise du Covid et face à l'inflation des dernières années (entre juillet 2023 et avril 2025). L'analyse a ensuite consisté à confronter systématiquement les ensembles de pratiques précédemment identifiées aux nouvelles pratiques observées en réponse à l'inflation. Cette comparaison nous a permis de montrer les évolutions dans le modèle construit précédemment, faisant le lien entre innovations de modèle d'affaires et phases du cycle d'adaptation, et proposer de nouvelles pratiques. Nous identifions les innovations de modèles d'affaires suivantes :

- Réduire la voilure - version 2 (V2)
- Se désengager
- Concentrer les ressources et compétences

**TABLEAU 2. ENTRETIENS REALISES LORS DE LA DEUXIEME VAGUE -
INFLATION**

N°	Position dans l'organisation	Entreprise
1	Consultant	Conseil A
2	Chef de secteur	Entreprise A
3	Directeur d'établissement	Entreprise A
4	Contrôleur de gestion	Entreprise A
5	Directeur des opérations	Entreprise A
6	Responsable marketing	Entreprise B
7	Directeur régional	Entreprise B
8	Responsable de secteur	Entreprise B
9	Responsable marketing	Entreprise B
10	Responsable d'exploitation	Entreprise B
11	Chef de cuisine	Entreprise B
12	Directeur de site	Entreprise B
13	Contrôleur de gestion	Entreprise B

3. RESULTATS

3.1. REPONSES A LA CRISE DU COVID

3.1.1. Agir en centimier : les limites du modèle d'affaires de la restauration collective en phase de conservation

Les entreprises de restauration collective sont des entreprises de services dont les ressources principales correspondent à leur personnel sur les sites, dans les directions régionales et au siège

et qui apportent leurs savoir-faire (compétences en production culinaire et en encadrement, gestion des approvisionnements, systèmes d'information, etc). Ces acteurs se définissent comme des « centimiers », capables de gérer au centime près leur coût matière en prévoyant parfaitement les quantités en s'inspirant des méthodes japonaises de production (flux tendus, lean management).

« Notre objectif, une fois qu'on a bien géré notre prévisionnel, notre production, c'est d'avoir zéro rupture et zéro reste, et là, on est champion du monde » (Responsable qualité, Entreprise B).

Plusieurs tensions apparaissent dans les années précédant la crise du Covid, montrant les limites de ce modèle d'affaires et son manque d'adaptabilité face à certains chocs. Au cours de cette phase de conservation, les entreprises ont fait face à une pression sur les prix exercée depuis une quinzaine d'années par les clients, avec un taux de marge passé de 13% en 2010 à 7% en 2018. La croissance du secteur a de plus ralenti (0,6% par an en volume, contre 2,5% entre 2005 et 2010). Par ailleurs, avec la diffusion de considérations liées au développement durable (Acquier et al., 2011) et sous l'impulsion des contraintes d'approvisionnement sur les marchés publics (Le Velly & Bréchet, 2011), les entreprises de restauration collective ont développé des filières d'approvisionnement en produits biologiques, locaux et labellisés. Leurs acheteurs régionaux ont joué un rôle essentiel dans le développement de leur réseau de valeur et dans l'évolution des propositions de valeur. Cependant, les clients signataires et finaux ne sont pas toujours prêts à adapter les contrats, limitant leurs marges de manœuvres. Rétrospectivement, certains acteurs questionnent d'ailleurs la viabilité de certaines propositions de valeur avant la crise, avec la fermeture de certains restaurants et le basculement vers une cuisine centrale.

« En ce sens, la crise du Covid a joué un rôle d'accélérateur dans les transformations de ces entreprises, les poussant à adapter les offres pour répondre aux limites de leur modèle d'affaires portant sur les propositions de valeur et les logiques d'approvisionnement.

Le Covid nous a fait appliquer en 3 mois ce qu'on avait prévu sur 3 à 5 ans. Le télétravail, c'était dans les tuyaux et on savait qu'on allait devoir réagir à une baisse de fréquentation, dans les lieux où la circulation est difficile. Sauf qu'on l'a pris rapidement. On a 20-25% d'activité perdue définitivement : le jour où la personne est chez elle, elle ne mange pas sur site » (Acheteur régional, entreprise A).

3.1.2. Réduire la voilure : Jouer sur les ressources et compétences pour assurer la résilience de l'organisation en phase d'effondrement

Le Covid et la crise sanitaire ont précipité le système alimentaire de la restauration collective en phase d'effondrement. La crise a entraîné la mise à l'arrêt d'un certain nombre de sites lors du 1er confinement et une forte baisse d'activité sur le segment « entreprise » avec la généralisation du télétravail. Les entreprises du système se sont trouvées en situation d'excédents de denrées et de ressources humaines et de forte baisse du chiffre d'affaires (malgré les plans de soutien de l'Etat et le soutien des entreprises clientes).

En réponse, ces entreprises ont exploité leurs compétences de gestion des stocks et d'efficience de la production, adaptant un appareil industriel de production conçu pour un nombre de couverts donnés et un volume important à un nombre réduit et variable, selon l'effectif

quotidien présent sur site. Ces innovations dans le modèle d'affaire se traduisent par la focalisation sur des compétences, comme celle de centimier et leur application aux nouveaux volumes de ressources clefs (les ressources humaines et les denrées préparées) nécessaires au maintien de l'activité.

Cette gestion des ressources s'incarne premièrement dans un plan de sauvegarde de l'emploi d'une ampleur sans précédent, anticipant une baisse de long terme des volumes de production et revisitant le besoin de main d'œuvre sur les sites de restauration.

« En 23 ans, [j'ai vu] des réductions d'effectifs, mais de cette façon-là, l'ampleur de 2 000 sur le segment entreprise, c'est énorme. Et nos concurrents, c'est pareil » (Directeur de site, entreprise A).

Deuxièmement, les sites étendent le champ d'application du « moins mais mieux ». Ce mot d'ordre vise la réduction de la largeur de gamme des services et la valorisation de produits locaux et qualitatifs plutôt qu'une offre pléthorique.

« C'est presque une formule magique le moins mais mieux. Ça nous facilite la tâche, c'est plus facile de gérer la production, c'est plus facile de reproduire si on a une rupture d'un des éléments. En fin de journée – c'est du vécu – il nous reste beaucoup moins de choses, donc c'est plus facile à retravailler pour le lendemain. Au niveau des achats, c'est moins complexe et c'est plus facile d'avoir une grande quantité d'une denrée plutôt que plein de petites quantités de plein de denrées » (Directeur de site, entreprise B).

Ces innovations de modèle d'affaires renforcent certaines ressources et compétences (la logique de centimier, le « moins mais mieux ») au détriment d'autres (le plan de sauvegarde de l'emploi) en réponse à l'effondrement déclenché par le Covid. Elles visent à créer les conditions de survie des organisations. Le désinvestissement sur certaines ressources permet de maintenir une offre de service et de préparer un slack de ressources humaines et organisationnelles mobilisable ultérieurement. C'est ici la résilience des entreprises sur le court terme plutôt que celle du système alimentaire qui est cherchée.

3.1.3. Décentraliser les propositions de valeur : expérimenter en phase de réorganisation

Partant d'une réflexion sur l'évolution nécessaire de l'accompagnement des clients sur le moyen et long terme et du slack de ressources obtenu (capacités de production excédentaires, recherche de chiffre d'affaires tous azimuts), les entreprises de restauration collective engagent un continuum d'expérimentations sur leurs propositions de valeur allant de l'amélioration à la refonte des modèles d'affaires.

« Le concept c'est de répondre aux nouvelles tendances de consommation : depuis une cuisine centrale et livrer sur les sites où les self ne tournent plus, avec une carte restreinte : 3 entrées, 3 plats, 3 desserts avec des produits frais, de qualité et proposer moins de références, mieux maîtrisées et maison » (Directeur de site, entreprise B).

Ces expérimentations sont permises par l'indépendance forte des sites de restauration collective, où elles sont testées avant leur passage d'échelle. Développées au cas par cas, elles sont motivées par les acteurs des entreprises de restauration, ou par les clients signataires.

A travers ces innovations de modèle d'affaires, les entreprises intègrent des parties prenantes au système alimentaire et créent de nouvelles connexions de la production à la distribution. Des acteurs spécialisés dans les frigos connectés, la livraison depuis une cuisine centrale ou la valorisation des invendus rejoignent alors le système alimentaire de la restauration collective en entreprise.

« [On a une start-up] capable de livrer partout en France [...], avec des forfaits à 2, 3, 4, 5 repas et n'importe où en France ; et votre carte [du lieu de restauration collective] passe, et également pour la pizza du coin. Et demain, on est capable de proposer à notre client pour que les consommateurs puissent déjeuner n'importe où avec un seul prestataire. On a une bonne force de frappe à ce niveau- là. » (Directeur de site, entreprise A)

Ces expérimentations servent de phase préalable à l'apprentissage organisationnel : elles représentent un engagement financier et organisationnel relativement faible et permettent aux entreprises de travailler leur capacité d'adaptation. Elles participent ainsi à la phase de réorganisation du cycle d'adaptation du système de la restauration collective suite à la crise du Covid. En engageant des expérimentations, les entreprises repensent activement les limites du système alimentaire ainsi que leurs rôle et fonction dans le système. Pour le moment, ces innovations restent limitées et n'impactent pas encore l'organisation du système alimentaire dans son ensemble.

3.1.4. Préserver l'amont : Densifier la partie amont du réseau de valeur en phase d'exploitation

L'étude de l'impact du Covid sur le système alimentaire de la restauration collective implique de prendre en compte la phase d'exploitation qui s'amorce de concert avec la phase de réorganisation post-Covid, illustrée ici au travers des expérimentations de propositions de valeur.

La crise révèle l'importance des relations construites entre les entreprises de restauration collective et d'autres acteurs du système alimentaire, notamment dans sa partie amont. Avant la crise, ces entreprises ont cherché à développer un réseau de valeur centré sur l'approvisionnement local et à créer des relations d'interdépendance avec les producteurs. En phase d'effondrement, elles se sont impliquées dans l'écosystème des régions où elles se fournissent. Elles ont participé activement au développement des organisations agricoles et agroalimentaires, mettant à leur service des ressources relationnelles et en étendant et densifiant leur réseau de valeur. Dans ce contexte de crise, les entreprises de restauration collective ont ainsi joué un rôle majeur dans la gestion des volumes produits par ces acteurs et leur survie.

« On est très engagé pour promouvoir l'offre locale, la diversité. [Suite à la crise du Covid], la coop [X] a du mal à écouler le blé, mais on n'a pas suffisamment de meuniers. Il y a un problème de valorisation : on a des partenaires qui savent transformer de la matière première. On sera les seuls à le faire » (Acheteur régional, entreprise A).

Le développement des relations avec les producteurs locaux et régionaux renforcent également leur capacité d'adaptation en assurant un prix d'achat et en normalisant les relations entre acteurs (via la création de labels notamment).

« On a mis en place des filières. Par exemple, tout notre [type de viande] est HVE3 [Certification Haute Valeur Environnementale Niveau 3] : on a contractualisé avec 2 jeunes qui s'installaient, dans [département 1 et département 2]. Ils ne produisent que pour nous. Et c'est transformé par un prestataire, [TRANSFO1], qui le transforme que pour nous [...]. Nous on s'engage à rémunérer un certain nombre de Centimes au kg auprès des producteurs, pour qu'ils soient sur cette démarche là » (Directeur du développement, entreprise C).

Ces innovations de modèle d'affaires participent à la création d'un système alimentaire reposant sur des chaînes de valeurs courtes et des relations d'interdépendance entre acteurs locaux et régionaux et entreprises de restauration collective. En situation de crise, les actions de ces entreprises portent sur un réseau de valeur intégrant producteurs locaux et clients finaux. Cette superposition partielle entre réseau de valeur et système alimentaire de la restauration collective leur permet de participer activement à la réorientation des ressources et de soutenir les producteurs, notamment en leur proposant des débouchés alternatifs.

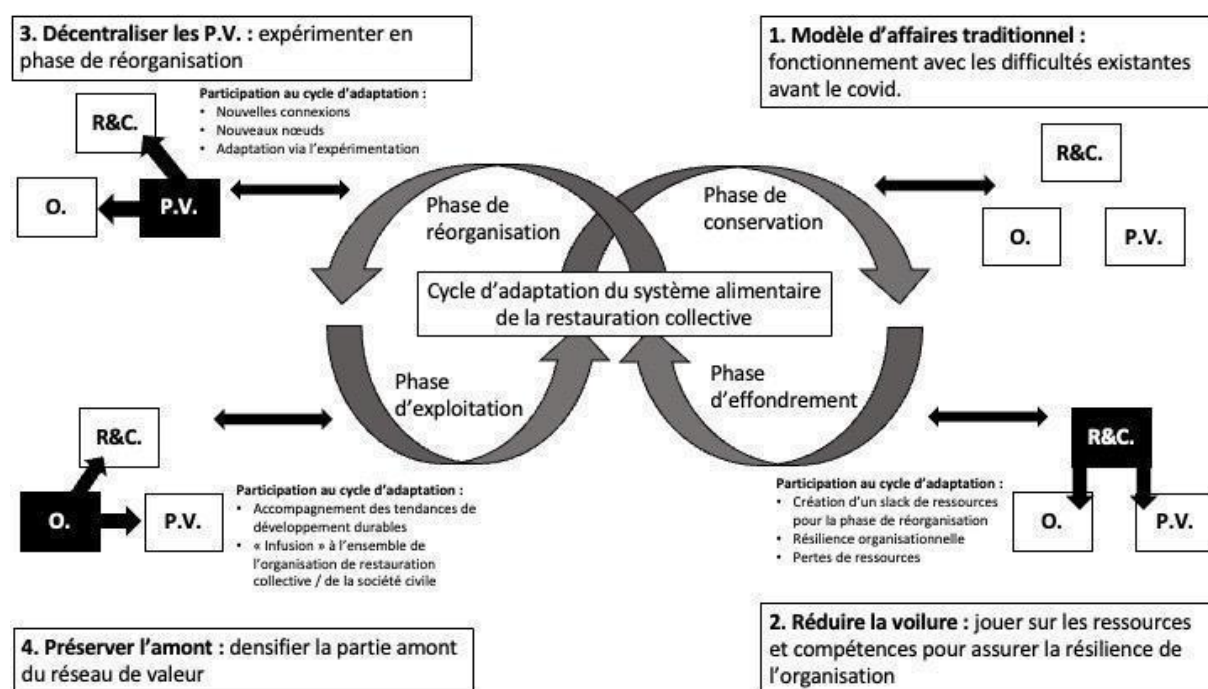
Les expérimentations engagées par les entreprises suite au Covid font également parfois écho à ces chaînes de valeur courtes et locales, entérinant les relations avec les producteurs en phase d'exploitation.

« C'est une nouvelle offre, qui met en avant produits de proximité avec moins de manufacturé, fabriqué sur place. Par exemple, du tartinable : caviar d'aubergine fait sur place avec légumes frais et tartiné sur place. Plein de nouveautés au niveau food. Plus sain, etc. » (Directeur de site, entreprise A)

3.1.5. Modèle de réponse à la crise du Covid

Les résultats ci-dessus nous permettent de proposer le schéma 1 suivant, adapté de Williams et al. (2021) et liant innovations de modèle d'affaires et phases du cycle d'adaptation du système alimentaire de la restauration collective.

SCHEMA 1 : CYCLE D'ADAPTATION DE L'ECOSYSTEME ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE ET INNOVATIONS DE MODELE D'AFFAIRES - COVID (ADAPTE DE WILLIAMS ET AL., 2021)



3.2. REPONSES A LA CRISE DE L'INFLATION

« J'ai ouvert plusieurs restaurants en 2023, en simultané. Toute la gestion de l'hyperinflation. Je maîtrise. » (Directeur de restaurant)

L'inflation des années 2022-2023 met les entreprises de restauration collective devant une forme d'équation insolvable, avec des augmentations fortes des prix des matières premières et des contrats dont les marges de manœuvre ne prévoient pas des évolutions aussi importantes à reporter sur le client signataire. Pour s'adapter, sur le court et plus long terme, les entreprises développent les innovations de modèles d'affaires suivantes : la réduction de la voileure V2, le désengagement, et la concentration des ressources et compétences.

3.2.1. Réduire la voileure V2 : réduire l'activité pour retrouver des marges économiques plus saines

Cette « réduction de la voileure V2 » fait écho aux pratiques engagées lors de la crise du Covid. Cette réduction de l'activité s'incarne premièrement sur le court, moyen et long terme. Sur le court terme, dans la mesure où les contrats sont fixes, ce sont les entreprises de restauration collective qui ont d'abord cherché elles-mêmes un nouvel équilibre, passant par la réduction des marges (jusqu'à être déficitaire) et la réduction de la qualité des produits servis. Sur le moyen terme, l'enjeu passe notamment par la renégociation des contrats : les chefs de secteur et les directeurs de restaurant sont encouragés à aller renégocier avec les clients pour qu'ils acceptent des hausses de prix, et les renouvellements, ou nouveaux appels d'offre sont la cible de conditions bien plus strictes que lors des dernières années. En effet, les entreprises de restauration collective sont prêtes à rompre les contrats si le client n'accepte pas les nouvelles conditions :

« Et en parallèle, on nous a gentiment demandé d'aller au front, renégocier tous les contrats, qu'ils soient en perte ou pas, parce qu'avec l'inflation qui évolue, par exemple, avec un

restaurant qui en mai 2023 avait 2 – 3% de rentabilité, on basculerait dans le rouge 6 mois après » (Chef de secteur)

&

« La modélisation économique des sociétés de restauration collective s'est repositionnée. Aujourd'hui, ils veulent tant de marge, et s'ils ne l'ont pas, on réfléchit aux solutions. Mais si ça ne convient pas, on rompt le contrat » (Consultant)

Cependant, sur le plus long terme, cette recherche continue de marges pousse certains acteurs à qualifier un risque de délaissement des ressources humaines et de perte de qualité du service offert, dans la mesure où la réduction de l'activité passe également par un manque de revalorisation des salaires et de formation.

« Au niveau de la formation c'est compliqué, elles jouent pas le jeu. Et le problème de recrutement existe toujours, un peu tassé. On a aussi ce problème-là. Ils ne jouent pas le jeu de la formation, montée en compétences, et salaires, temps plein au-delà du smic, ils ne font rien en face. Il manque quelque chose dans l'équation. » (Consultant)

En conclusion, ces pratiques visent de nouveau la résilience organisationnelle, quitte à ne conserver que les connexions du réseau de valeur qui permettent d'obtenir une certaine marge, du côté fournisseur ou client. Cette recherche des marges à court terme se fait cependant au prix d'un risque de pertes en compétences et en ressources humaines clefs : *« L'équilibre économique du contrat [revient au centre] : vérifier que l'équilibre est maintenu. Là c'est mon métier. » (Consultant)*

3.2.2. Se désengager : faire moins, avec moins de clients

Les évolutions de modèles d'affaires engagées dans le cadre du désengagement impliquent plusieurs pratiques, en lien notamment avec le retour sur un ensemble d'engagements et d'expérimentations en lien avec les propositions de valeur.

Ce désengagement concerne premièrement des engagements précédents pris sur l'approvisionnement, notamment local et bio. De manière générale, c'est une forme de « réveil » pour les entreprises de restauration collective sur certains engagements pris, considérés aujourd'hui comme irréalistes. Ce qui se traduit notamment par un désengagement en termes de connexions au sein du réseau de valeur, avec la sortie d'un ensemble d'acteurs (individuels ou plateforme d'achats) du référencement de certains groupes de restauration collective.

« On a fait l'ouverture en bio. On a essayé de monter en puissance sur les catégories pour bio : 10, puis 12%, et après l'inflation, la guerre en Ukraine, on a eu beaucoup de rupture sur les produits quotidiens. On est habitué sur les modifications de menus. Donc on est revenus un peu en arrière 8 – 10%. Même si Egalim était le cadre de départ du marché. » (Directeur de restaurant)

& « Ici, on avait annoncé 100% de produits locaux en 2030, ça n'arrivera jamais. »
(Consultant)

Le désengagement porte deuxièmement sur les propositions de valeur des groupes de restauration collective : Ceux-ci délaissent des activités autrefois effectuées en leur sein aux

clients signataires, voire aux consultants accompagnant les clients dans la démarche de l'appel d'offre et du suivi de la prestation.

« Les sites fonctionnaient en autonomie à l'époque, et de plus en plus dans cette perspective, l'implication du client fait que ça sauve les meubles, mais ce n'est pas idéal. Si je prends un prestataire, le but n'est pas de monter en compétence dans sa gestion. Mais je ne vais pas cracher dans la soupe : nous on a du boulot, les clients nous appellent [pour faire ce que les entreprises de restauration collective faisaient avant] ». (Consultant)

Enfin, ce sont les expérimentations de propositions de valeur développées précédemment qui sont mises de côté, ou reléguées au rang d'options dans les appels d'offre, plutôt que comme fer de lance d'un renouveau de la restauration collective : les frigos connectés continuent de se développer à la marge, et les expérimentations de type foodtruck sont mobilisées pour des opérations de communication notamment.

Ces innovations de modèles d'affaires visent avant tout à faire moins, avec moins de clients. Avec une crise centrée sur le coût des matières premières, les expérimentations liées aux propositions de valeur semblent ne plus revêtir le même intérêt que lors de la crise précédente. Les parties prenantes nouvellement intégrées au réseau de valeur sont alors soit rejetées, soit leur importance est marginalisée.

3.2.3. Concentrer les ressources et les compétences

Le dernier type d'innovation de modèle d'affaire recensé ici repose sur la concentration des ressources et compétences. Ce qui se traduit premièrement par un mouvement de rachats et de fusion au niveau des entreprises de restauration collective. L'enjeu est de créer des groupes plus solides financièrement ou de faire jouer les forces complémentaires des groupes sur le marché.

« Le remapping se fait comme ça : ils rachètent et ils absorbent. [La société X], c'est comme une mante religieuse. [...] Et les petits/moyens qui vont travailler sur des points forts.

Les petits n'ont pas la ressource pour le marketing. Donc il faut travailler sur le point fort des uns et des autres. » (Consultant)

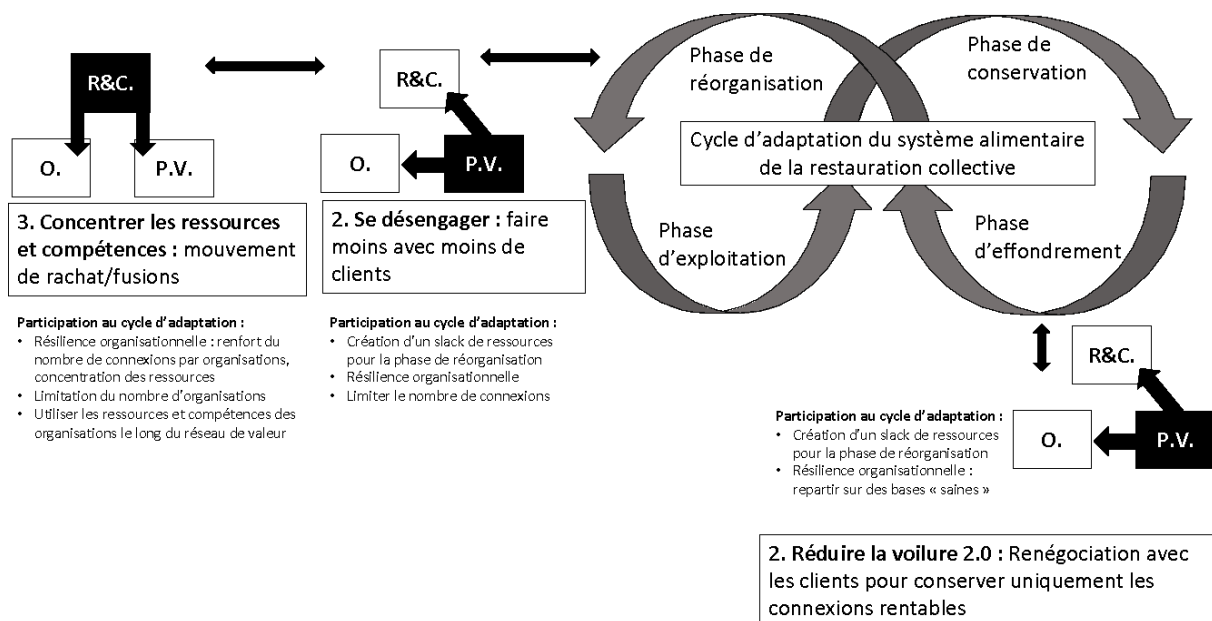
Deuxièmement, la concentration des ressources et compétences s'incarne également dans les choix stratégiques de clientèle ou partenariats des entreprises de restauration collective. Dans la logique de poursuite de la réduction des activités et le désengagement décrit précédemment, les entreprises de restauration collective cherchent à tirer profit des ressources et compétences présentes en amont ou en aval du réseau de valeur, notamment en termes d'image et de réputation.

« Le concept de notoriété des clients se décale. J'ai des approvisionnements bio, je n'ai pas une politique sociale merveilleuse, mais regardez mes clients : ils sont dans l'économie solidaire par exemple » (Consultant)

3.2.4. Modèle de réponse à la crise de l'inflation

« Au final, on a réussi à redresser la barre. Il y a 1 an, le secteur était déficitaire ou à 0, aujourd'hui, on a un équilibre financier cohérent. » (Responsable de secteur)

SCHEMA N°2 : CYCLE D'ADAPTATION DE L'ECOSYSTEME ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE ET INNOVATIONS DE MODELE D'AFFAIRES - INFLATION (ADAPTE DE WILLIAMS ET AL., 2021)



4. DISCUSSION

Nous nous sommes posés la question suivante : comment les innovations de modèle d'affaires des entreprises de restauration collective participent-elles à la résilience de l'écosystème alimentaire au sein duquel elles agissent ?

La réponse se fait en deux temps. Premièrement, nous montrons le lien entre les innovations de modèle d'affaires et les différentes phases du cycle d'adaptation du système alimentaire. Deuxièmement, nous mettons en lumière plusieurs rôles que peuvent jouer des acteurs comme

les entreprises de restauration collective, leur permettant de participer à la résilience des systèmes alimentaires. Ces rôles nous permettent également de discuter de la persistance ou la variabilité des innovations de modèles d'affaires engagées en réponse à une crise face à une crise ultérieure : la situation des crises successives vécues par la restauration collective questionne la manière dont les différentes innovations de modèles d'affaires participent à la résilience de l'écosystème au cours du temps.

4.1. UNE RELECTURE DU CYCLE D'ADAPTATION PAR LES INNOVATIONS DE MODELE D'AFFAIRES

Notre travail offre une relecture du cycle d'adaptation d'un système alimentaire à travers le point de vue d'entreprises jouant un rôle clef dans son fonctionnement. Nous montrons comment des innovations de modèle d'affaires participent aux différentes phases du cycle d'adaptation des systèmes alimentaires au sein desquels ces entreprises sont intégrées. Nous complétons les travaux théoriques sur le sujet (Hahn et al., 2015 ; Evans et al., 2017 ; Dentoni et al., 2021), en identifiant et conceptualisant des liens entre des actions à l'échelle organisationnelle (des innovations de modèle d'affaires) et la résilience du système alimentaire. Ces innovations prennent pied dans l'un des composants du modèle d'affaires avant d'en impacter les autres. Elles naissent d'une volonté des acteurs de la restauration collective de répondre à certaines évolutions dans leur environnement : un discours se diffusant à l'échelle de la société (Acquier et al., 2011), des évolutions dans les habitudes de consommation, ou une crise impliquant de repenser à moyen terme le modèle d'affaires. Ces innovations, à mesure qu'elles se déploient, influencent le système alimentaire, en créant des relations à l'échelle du

système ou en les renforçant, en étendant le champ d'action des acteurs (Demil et al., 2018), et en transformant leurs propositions de valeur.

La phase d'effondrement représentée par le covid montre la différence entre la résilience des organisations qui constituent le système et la résilience du système alimentaire lui-même. Les réponses de court terme visent la préservation de l'organisation plutôt que celle du système alimentaire. La réponse consistant à se débarrasser de ressources clef (par un plan de sauvegarde de l'emploi) peut être qualifiée de régressive (Horne & Orr, 1998) ou de résiliente, puisqu'elle permet de dégager un slack de ressources (Demil & Lecocq, 2010). Ce slack permet d'engager des expérimentations de propositions de valeur et d'agir sur la phase de réorganisation et la croissance ultérieure du système alimentaire. L'une des dimensions à étudier pour mieux comprendre comment les organisations participent à la capacité d'adaptation d'un système alimentaire concerne donc le volume et le type de slack dégagé en phase d'effondrement et leur utilisation ultérieure.

Les expérimentations en phase de réorganisation se basent sur des ressources relationnelles et un réseau de valeur préalable à l'effondrement. Ces innovations de modèle d'affaires montrent comment différentes temporalités peuvent coexister, entre cycle d'adaptation (et résilience du système) et agenda organisationnel (Hahn et al., 2015). Ces expérimentations (par exemple des frigos connectés, une cuisine centrale haut de gamme), si elles sont pérennisées, questionnent le lien entre l'action de ces entreprises et l'agriculture (Valiorgue, 2020). Au travers des choix effectués en termes de modèles d'affaires, une certaine représentation du système qui entoure l'organisation est « performée » (Demil et al., 2018). Le choix des propositions de valeur

pérennisées informe sur la manière dont les acteurs intervenant dans un système alimentaire se le représentent ainsi que sur les rôles qu'ils jouent dans son fonctionnement.

4.2. DIFFERENTS ROLES POUR LES ENTREPRISES DE RESTAURATION COLLECTIVE QUI ENGAGENT LE SYSTEME ALIMENTAIRE SUR UNE TRAJECTOIRE SPECIFIQUE - UN MOUVEMENT DE BALANCIER ENTRE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET RESILIENCE SYSTEMIQUE

Ce travail liant cycle d'adaptation du système alimentaire de la restauration collective et innovations de modèle d'affaires permet de discuter de l'évolution du rôle des entreprises dans le système. L'étude des deux crises successives nous permet de proposer de représenter la participation à la résilience de l'écosystème sous une forme de balancier selon deux dimensions. La première concerne l'impact sur la résilience de l'écosystème et la résilience organisationnelle. La seconde concerne le caractère régressif (Horne & Orr, 1998) ou expansif des innovations de modèles d'affaires à l'échelle systémique.

Lors de la première crise, les innovations de modèles d'affaires participent à la résilience systémique (et contribuent à expandre le réseau de valeur). Les rôles joués par les entreprises lors de la première crise sont les suivants. Elles occupent premièrement un rôle de soutien aux acteurs dans la partie amont de leur réseau de valeur. En parallèle, un rôle émergent concerne le tissage de relations avec des parties prenantes jusque-là extérieures au système (Tendall et al., 2015). Cette action participe à la résilience du système en proposant de nouveaux canaux de distribution et d'approvisionnement, au prix de renforcer l'interdépendance entre producteurs et entreprises de restauration collective. Enfin, apparaît un troisième rôle : l'expérimentation décentralisée, qui permet de proposer des changements impactant le système alimentaire sur le

long terme et contribuant à sa transformation. Ces expérimentations, centrées sur la partie aval du réseau de valeur, peuvent être vues comme le préalable d'un apprentissage organisationnel permettant aux entreprises d'améliorer leur capacité d'adaptation (Tillement et al., 2009). Ces trois rôles (soutien aux parties prenantes amont, tissage de relations avec des parties prenantes externes et expérimentation décentralisée) nous renseignent sur la manière dont d'autres acteurs peuvent participer à la résilience des systèmes alimentaires. En effet, ces rôles engagent le système alimentaire sur une trajectoire de croissance spécifique (Clément & Rivera, 2017). Le soutien aux parties prenantes se traduit d'une part par une relocalisation du système alimentaire, en favorisant producteurs locaux et régionaux (Michel, 2020) et la création de partenariats cross-secteurs (Carreresi & Bröring, 2021), comme la création de labels. D'autre part, cette relation repose sur une forme de proximité ou de « care » (Martí, 2018) entre acteurs, assurant débouchés et maintien des prix en période d'effondrement. Enfin, l'expérimentation décentralisée permet de repenser certaines limites du système alimentaire. L'impact des expérimentations sur la résilience du système peut cependant être discuté : l'évolution des propositions de valeur en aval implique une cohérence avec les éléments amont afin de permettre une phase d'exploitation résistante aux chocs à venir (Altintas & Royer, 2009).

La seconde crise montre à l'inverse un retour en arrière sur un certain nombre de ces innovations et un « repli » de l'organisation, qui cherche avant tout une forme de résilience organisationnelle centrée sur la maîtrise d'un nombre de ressources et de compétences limitées, ainsi qu'un périmètre d'activités et d'implication dans le réseau de valeur réduit. L'impact sur l'écosystème est alors « régressif », au sens de non-résilient. Le peu de dépendance du sentier observé lors des revirements effectués lors de la seconde crise (le mouvement de balancier vers la résilience organisationnelle et la régression à l'échelle de l'écosystème) questionne ainsi le

caractère durable et transformationnelle des innovations de modèles d'affaires engagées lors de périodes antérieures (Dentoni et al., 2021 ; Marti, 2018).

5. CONCLUSION

Cette étude sur les innovations de modèle d'affaires des entreprises de restauration collective face au Covid nous permet de contribuer à la littérature sur les dimensions durable et transformationnelle des modèles d'affaires (Marti, 2018). Nous montrons comment certaines entreprises façonnent le système alimentaire où elles interviennent en cherchant à se protéger contre des chocs systémiques (Clément & Rivera, 2017). Ce travail n'est pas exempt de limites : nous nous focalisons sur un acteur du système alimentaire en particulier (les entreprises de restauration collective), et ne prenons pas en compte d'autres acteurs clefs (collectivités, Etat, producteurs et groupes agroalimentaires). Des travaux futurs pourraient compléter nos résultats et proposer une vision plus systématique de la manière dont différents types d'acteurs participent à la résilience des systèmes alimentaires à l'ère de l'anthropocène.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*. 46, 427-442.
- Acquier, A., Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*. 14 (4), 222-250.
- Altintas, G. & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*. 12 (4), 266-293.
- Böhm, S., Spierenburg, M. & Lang, T. (2020). Fruits of our labour: Work and organisation in the global food system. *Organization*, 27, 195-212.
- Carraresi, L. & Bröring, S. (2021). How does business model redesign foster resilience in emerging circular value chains?. *Journal of Cleaner Production*. 289, 125823.

- Clément, V. & Rivera, J. (2017). From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment. *Organization & Environment*. 30(4), 346-365.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: in Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*. 43, 227-246.
- Demil, B., Lecocq, X. & Warnier, V. (2018). "Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*. 21(4), 1213-1228.
- Dentoni, D., Pinkse, J. & Lubberink, R. (2021). Linking Sustainable Business Models to Socio-Ecological Resilience Through Cross-Sector Partnerships: A Complex Adaptive Systems View. *Business & Society*. 60(5), 1216-1252.
- Dumez, H. (2021, 3e édition). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris. Vuibert.
- Dunford, R., Palmer, I. & Benviste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*. 43, 655-674.
- Evans, S. et al. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Foss, N. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*. 43(1), 200-227.
- Gunderson, L. H. & Holling, C. S. (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.
- Haffar, M. & Searcy, C. (2018). Target-setting for ecological resilience: Are companies setting environmental sustainability targets in line with planetary thresholds?. *Business Strategy and the Environment*. 27(7), 1079-1092.
- Hahn, T. et al. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*. 127(2), 297-316.
- Horne, J. F. III & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*. 24(4), 29-39.
- Joyce, A. & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 135, 1474-1486.
- Le Velly, R. & Bréchet, J.-P. (2011). Le marché comme rencontre d'activités de régulation. *Initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective*. *Sociologie du Travail*. 53(4), 478-492.
- Malassis, L. (1994). *Nourrir les hommes*. Paris. Flammarion (coll. "Dominos 16).
- Massa, L., Tucci, C. & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*. 11 (1), 73-104.
- Martí, I. (2018). Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *Journal of Business Ethics*. 152(4), 965-976.
- Michel, S. (2020). Collaborative institutional work to generate alternative food systems. *Organization*. 28 (2), 314-336.
- Pedersen, E.R.G. et al. (2021). Toward Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability. *Business & Society*. 60(5), 1039-1058.
- Schneider, A., Wickert, C. & Marti, E. (2017). Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies*. 54(2), 182-208.
- Tendall, D.M. et al. (2015). Food system resilience: Defining the concept. *Global Food Security*. 6, 17-23.

- Tillement, S., Cholez, C. & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*. 12(4), 230-264.
- Valiorgue, B. (2020). Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène. Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « En anthropocène ».
- Williams, A., Whiteman, G. & Kennedy, S. (2021). Cross-Scale Systemic Resilience: Implications for Organization Studies. *Business & Society*. 60(1), 95-124.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. 18(2), 181-199.