

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	3
SOMMAIRE .....	4
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE 1 - SÉRENDEPITÉ : ORIGINE ET ENJEUX ACTUELS .....	9
CHAPITRE 2 - ALIMENTATION AU TRAVAIL : ÉVOLUTION ET DIVERSITÉ DES PRATIQUES .....	34
CHAPITRE 3 - DYNAMIQUE DE LIEUX DE PAUSES ALIMENTAIRES MODERNES	62
CONCLUSION .....	101
BIBLIOGRAPHIE .....	104
SITOGRAPHIE.....	108
TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	115
TABLE DES CARTES, CROQUIS ET CLICHÉS PHOTOGRAPHIQUES .....	116
TABLE DES ANNEXES .....	117
ANNEXES .....	121

## INTRODUCTION

Dans les années 80, la 3<sup>e</sup> Révolution industrielle voit le jour avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La théorie des organisations qui s'est développée lors de la Révolution industrielle précédente, visait à améliorer les performances de l'entreprise. À l'aune de ce nouveau cycle, la théorie des organisations évolue vers une approche sociologique qui place l'individu comme un "acteur social complexe" et qui influence les changements organisationnels de l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte l'individu comme moyen de faire évoluer le système organisationnel pour obtenir de meilleurs résultats que la concurrence. En France, cette approche centrée sur l'individu a favorisé le développement de nouvelles stratégies d'aménagement de l'espace de travail se basant sur la culture d'entreprise (MINTZBERG 2004), l'emploi du temps des employés, l'ergonomie des postes de travail ou encore les lieux de pauses alimentaires. Les prochaines pages se pencheront spécifiquement sur les lieux de pauses alimentaires, leurs impacts sur le travail des employés et ce qu'ils reflètent des stratégies managériales mises en place.

Comment susciter plus de motivation, de créativité et favoriser les échanges entre les employés lorsque leur nombre dans l'entreprise dépasse l'échelle du cercle relationnel spontané ? C'est la question que s'est posée l'entreprise *Aldebaran Robotics*, comme bien d'autres, lorsqu'elle a évolué de 140<sup>1</sup> employés en 2012 à 400 en 2014. C'est en participant à répondre à leur appel d'offres, lors de mon stage chez *Traiteur Ethique*, que j'ai découvert leur ambition de développer un nouveau concept de restauration pour leur entreprise, une cantine favorisant la **sérendipité**. Une idée qui illustre bien la réflexion globale de l'entreprise qui, alors qu'elle était en pleine croissance, a vu fondre sa force créative en peu de temps, alors que les équipes redoublaient d'efforts pour mener à bien leurs projets les plus ambitieux auparavant. *Aldebaran Robotics* est loin d'être un cas isolé : quelle entreprise ne souhaiterait pas améliorer, ou à minima maintenir, sa capacité à innover ? La dynamique positive qui anime les Start-up pousse les grandes entreprises à (re)questionner leur fonctionnement

---

<sup>1</sup> Voir : FOUCAULT, Charles. *Les 3 dimensions de Bruno Maisonnier, pdg d'Aldébaran Robotics* [en ligne]. Industrie techno, 01/02/2012 [consulté le 8/04/2014]. Disponible sur <http://www.industrie-techno.com/les-3-dimensions-de-bruno-maisonnier-pdg-d-aldebaran-robotics.21370> ; *Histoire et vision* [en ligne], Aldebaran Robotics, 2014 [consulté le 8/04/2014]. Disponible sur <http://www.aldebaran.com/fr/aldebaran/histoire-vision>

organisationnel. Cependant, peut-on réellement, à travers une cantine ou d'autres espaces de pauses alimentaires, projeter de favoriser la sérendipité, voire l'innovation en entreprise ?

Pour répondre à cette question, il faut commencer par reprendre l'histoire du mot *sérendipité*, et puisée dans sa tradition orale persane. Car c'est en absorbant toute l'évolution de ce terme que l'on parvient à mieux aborder le concept qui s'y cache. L'enquête s'intéresse à la diffusion de cette idée et aux enjeux qu'elle permet de défendre dans différents domaines. Au travers des sciences, la littérature, l'art, le numérique et jusqu'à son apparition dans les médias, la circulation du terme nous donne les outils pour saisir son éventuelle portée dans le cadre de l'alimentation au travail. De son émergence tardive en France jusqu'à son intégration dans le langage courant, la sérendipité illustre les évolutions dans la perception du processus de création et de découverte. Ce faisant, c'est l'idée de libre arbitre et de la liberté du penseur à tirer parti de l'inattendu qui retient notre attention ici.

A travers la confrontation de plusieurs ouvrages sur la question, de la lettre d'Horace WALPOLE (1754) aux écrits de Pek VAN ANDEL et Danièle BOURCIER (2008) en passant par le livre récent de Sylvie CATELLIN (2014), nous étudierons dans notre premier chapitre le sens profond de ce terme. Un détour nécessaire pour ne pas appauvrir notre discours par une définition allégée souvent concentrée sur l'idée de hasard. Car nous verrons que la sérendipité est avant tout un état d'esprit d'ouverture sur le monde, impliquant une certaine réflexivité inhérente à l'émergence d'idées nouvelles. Après l'étude de l'histoire de ce processus de réflexion, nous nous intéresserons aux découvertes et inventions qui en découlent. Il s'agira alors de distinguer l'invention (une idée, une découverte) de l'innovation. Cette dernière préoccupe principalement les entreprises car elle donne sa valeur économique à l'idée, l'invention ou la découverte.

Un passage par la sociologie des organisations sera l'occasion de mettre en évidence l'équilibre fragile sur lequel repose un système qui encourage l'innovation. L'étude de la gestion de l'innovation en entreprise qu'aborde notamment Norbert ALTER (2000), spécialiste de la sociologie des organisations, nous permet d'aborder le processus d'innovation et sa place dans l'organisation et l'aménagement de l'espace. Nous essaierons de situer dans quelle mesure l'espace peut refléter les stratégies managériales, et conditionner l'engagement des employés dans leur travail. De ce fait, nous tenterons de déchiffrer ce que représente un environnement favorable à la créativité et à l'innovation en entreprise. À travers l'observation

des failles qui annihilent la réflexion créative et les processus qui la font germer, nous tenterons d'identifier par quels moyens les lieux de pauses alimentaires peuvent favoriser cette *aptitude à tirer parti de l'inattendu en l'interprétant* (CATELLIN, 2014 p.199).

Pour autant, le problème ne saurait être abordé sans prêter attention à l'évolution de la sphère alimentaire en entreprise. L'histoire et la législation qui encadrent ces lieux, dévoilent leur importance récente dans le quotidien des travailleurs français. Nous verrons dans notre chapitre 2, comment l'industrialisation a bouleversé les modes de vie, transformant la localisation des emplois, les distances domicile-travail, le rapport à l'alimentation, tout comme notre relation au temps. L'idée sera de comprendre comment l'évolution des pratiques alimentaires influence les usages et les lieux de pauses alimentaires au travail. Notre étude se poursuivra par la notion de culture alimentaire au travail et tentera de dégager les enjeux sociaux de ce repas, partagé entre temps de travail et temps de loisirs. Une approche nécessaire pour aborder les conséquences de cette pratique sur les émotions et les capacités, créatives notamment, des mangeurs.

Dès lors, dans notre troisième et dernière partie, nous présenterons une recherche de terrain visant à analyser les lieux de pauses alimentaires existants dans des entreprises. Ces lieux qui ne visent pas spécialement à être des moteurs d'innovation ou de créativité, ont été choisi pour représenter un large panel de lieux de pauses alimentaires. Notre travail de terrain s'est effectué entre les mois de mai et juin 2014 au sein de cinq entreprises, et est enrichit d'une expérience de près d'un an dans deux d'entre-elles (l'Usine et Traiteur éthique). À travers l'observation participante des déjeuners dans ces entreprises, et l'analyse de quatre-vingt-trois questionnaires auto-administrés aux employés, nous dégagerons trois grands systèmes alimentaires : la restauration collective autogérée, la cuisine tout équipée en libre-service, et la mise à disposition de titres restaurant avec espace aménagé pour le repas et de petites préparations culinaires. Notre objectif est d'identifier l'influence du lieu sur les individus, et des individus sur le lieu. Nous nous demanderons quel est le rôle de l'environnement extérieur de l'entreprise sur la conception et l'appropriation des lieux de pauses alimentaires étudiés. Puis nous verrons si la culture de l'entreprise permet aux individus de sortir des cadres établis, conditions nécessaires au processus créatif. Enfin, nous nous interrogerons sur la capacité des espaces mis en place à favoriser les échanges, les savoirs et la motivation des employés. Ainsi, cet important travail d'analyse devrait permettre, dans les limites de notre enquête, d'extraire des tendances du domaine de l'alimentation au

travail et d'évaluer si les lieux de pauses alimentaires peuvent présenter des conditions favorables à la sérendipité. Nos conclusions permettront le cas échéant de proposer des recommandations aux entreprises ainsi que des nouvelles pistes de recherches.

## CHAPITRE 1 - SÉRENDEPITÉ : ORIGINE ET ENJEUX ACTUELS

**Sérendipité !** Lorsque l'on entend ce terme pour la première fois, la première réaction est de soigner sa prononciation. Ensuite, et rapidement, on s'interroge sur son sens et son origine. Que peut bien vouloir dire cet étrange mot ?

### 1/1 ORIGINE ET DIFFUSION DU MOT SÉRENDEPITÉ

#### 1/1/1 *Du conte à la création du mot*

La "sérendipité" ne fait son entrée dans les dictionnaires généralistes français qu'en 2011 à la faveur des éditions 2012 du Petit Larousse illustré et du Robert. Ce dernier parle d'une "Aptitude à faire une découverte inattendue et à en saisir l'utilité." (p. 2880), alors que Le Petit Larousse relève une "Capacité, art de faire une découverte, scientifique notamment, par hasard; [...]" . Avant cette introduction, c'est par le biais des dictionnaires anglais-français, comme le Collins, que les francophones ont pu croiser la "Serendipity : nm. Heureux hasard."<sup>2</sup> En fait, ce terme d'origine anglo-saxonne apparaît en France à partir des années 1950 dans les milieux scientifiques, littéraires et artistiques, soit quarante et un ans après son entrée dans le premier dictionnaire anglais, The Century Dictionary, en 1909. Mais son origine est encore plus lointaine.

En effet, l'origine de la sérendipité, et surtout le phénomène qu'il illustre, se trouve dans des contes orientaux auxquels fait référence par exemple VOLTAIRE (1784) dans "Le chien et le cheval", un des récits fictionnels de *Zadig ou la Destinée*. Mais c'est le britannique Horace WALPOLE (1717-1797) qui instaure avant lui le mot et sa définition le 28 janvier 1754, dans une lettre adressée à son ami Horace MANN, diplomate à la cour de Florence avec qui il entretient des échanges épistolaires réguliers :

"[...] Serendipity, a very expressive word, which, as I have nothing better to tell you, I shall endeavour to explain to you: you will understand it better by the derivation than by the definition. I once read a silly fairy tale, called "The Three Princes of Serendip;" as their Highnesses travelled, they were always making discoveries, by accidents and sagacity, of things

<sup>2</sup> Consulté en ligne le 07/04/2014 : <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english-french/serendipity>

*which they were not in quest of: for instance, one of them discovered that a mule blind of the right eye had travelled the same road lately, because the grass was eaten only on the left side, where it was worse than on the right--now do you understand Serendipity? One of the most remarkable instances of this accidental Sagacity, (for you must observe that no discovery of a thing you are looking for comes under this description.)[...]<sup>3</sup>"*

("[...] Serendipité, un mot très expressif, qui, comme je n'ai rien de mieux à vous raconter, je vais essayer de vous expliquer : vous le comprendrez mieux par son origine que par sa définition. J'ai lu autrefois un conte de fées saugrenu, intitulé "Les Trois princes de Serendip"; tandis que leur altesses voyageaient, elles faisaient toute sorte de découvertes, par accident et sagacité, de choses qu'elles ne cherchaient pas du tout : par exemple, l'un d'entre eux découvrit qu'une mule aveugle de l'œil droit avait voyagé plus tôt sur la même route, parce que l'herbe n'avait été mangé que sur le côté gauche, où elle était moins belle qu'à droite -- maintenant comprenez-vous le sens de sérendipité ? L'un des exemples les plus remarquables de cette sagacité accidentelle, (car vous devez remarquer qu'aucune découverte de quelque chose que vous recherchez ne correspond à cette description.") [...])

Dans ce passage, WALPOLE explique la formation de *Serendipity* à partir de la racine du mot *Serendip* qu'il tire du conte Persan *The Three Princes of Serendip*. Le terme *Serendip* parfois écrit *Sarendip* désignait en langue ancienne persane l'île de Ceylan, aujourd'hui le Sri Lanka. Ce conte met en scène le voyage de trois princes qui ne cessent de faire des découvertes à partir d'indices repérés avant même qu'ils ne les recherchent. Dans son dernier livre, *Sérendipité, du conte au concept*, Sylvie CATTELIN (2014) souligne que ce conte a connu dès la moitié du XVI<sup>e</sup> siècle un succès dans toute l'Europe. C'est certainement les traductions de ce conte persan, du turc à l'italien par Armeno CHRISTOFORO puis, celle de l'italien au français par le Chevalier de MAILLY, qui ont permis cette diffusion.

Le conte des trois princes est issu de la littérature orale, de poèmes basés sur des faits réels qui se transmettent pendant des siècles sans aucun écrit. En 1010, le célèbre poète persan FERDOWSI (925-1020) achève de retranscrire une partie de ces poèmes en 60 000 distiques (MADANCHI 2013). Il s'agit de l'épopée nationale persane *Shâhnâmeh - Le Livre des Rois* - (BENOIT 2013). L'histoire, ou plutôt "le motif fictionnel", se diffuse largement à travers de nombreux ouvrages que Sylvie CATTELIN (*op. cit.*) retrace en détail dans son livre : du *Récit de la belle au souffle parfumé et la révélation des secrets enfouis au Huit Paradis* d'Amir KHOSROW (1253-1325), en passant par la retranscription de Béroalde de VERVILLE (1556-1626), en 1610, jusqu'à *Zadig ou la Destinée* de VOLTAIRE. L'histoire de ces trois princes qui parviennent à faire toutes sortes de découvertes inattendues, par accident et

---

<sup>3</sup> *The Letters of Horace Walpole, Volume 2 by Horace Walpole Part 7 out of 16* [en ligne]. Fullbooks, 02/05/2013 [consulté le 07/03/2014]. Disponible sur <http://www.fullbooks.com/The-Letters-of-Horace-Walpole-Volumex79567.html>.

sagacité, parcourt très vite les frontières d'Europe, d'Extrême-Orient et même d'Afrique. Un parcours qui met en exergue l'universalité de cette forme de créativité ou du moins, l'intérêt qu'elle suscite à travers le monde entier et à toutes les époques.

Il est intéressant de remarquer l'influence de la culture et de l'époque des auteurs sur les changements apportés à l'histoire et sur l'interprétation du concept de sérendipité. Chaque réécriture est une nouvelle manière d'interpréter ces moments inattendus qui peuvent être source d'idées novatrices. Pour WALPOLE, ces découvertes faites par accident et sagacité sont mises à jour par des individus qui ne les cherchaient pas ou qui étaient en recherche d'autre chose :

*"They were always making discoveries, by accidents and sagacity, of things which they were not in quest of."*

("Ils [les princes] faisaient toujours des découvertes, par accidents et sagacité<sup>1</sup>, de choses qu'ils ne cherchaient pas").

L'influence de WALPOLE sur la définition du terme en anglais est bien sûr très marquée, mais certains éléments se sont ajoutés ou disparaissent pour faire place à d'autres nuances au fil des auteurs et des époques. En voici trois exemples :

1- THE CENTURY DICTIONARY AND CYCLOPEDIA (1909) : "*n. The happy faculty, or luck, of finding, by "accidental sagacity", interesting items of information or unexpected proofs of one's theories; discovery of things unsought: a factitious word humorously invented by Horace Walpole.*" ("L'heureuse faculté, ou la chance, de trouver, par "sagacité accidentelle", des éléments d'information intéressants ou des preuves inattendues de ses théories ; découverte de choses non recherchées : un mot factice inventé avec humour par Horace Walpole").

2- THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE (2000) : "*n. The faculty of making fortunate discoveries by accident.*" ("La faculté de faire des découvertes heureuses par accident.").

3- CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION WIKTIONARY (2014) : "*n. An unsought, unintended, and/or unexpected discovery and/or learning experience that happens by accident and sagacity.*" ("Une découverte non recherchée, involontaire, et/ou inattendue et/ou une expérience d'apprentissage qui se produit par accident et sagacité.").

Dans la définition de 1909 et des années 2000, sont mentionnés la "faculté", la "chance" mais aussi l'aspect positif et "heureux" de la découverte. Ces aspects ne figurent pas dans les textes de WALPOLE, ils peuvent donc être issus de la réflexion d'autres auteurs.

Avant même que le mot n'existe, la réflexion autour de ce sujet existait déjà. Le physicien britannique Robert HOOKE écrit en 1679 : *...la plus grande partie de l'invention est un peu un accident heureux en dehors de notre pouvoir* (VAN ANDEL et BOURCIER 2013, p. 327). Dans cette citation, il y a bien l'idée d'un incident heureux qui ne serait pas lié aux capacités du chercheur. On remarque que la définition des années 2000 est moins nuancée que celle de 1909 et 2014, il n'y a pas de précisions sur le fait de rechercher ou non ce que l'on trouve. Une nuance importante puisque le hasard porte sur le fait de trouver quelque chose que l'on ne cherchait pas et non sur la découverte en elle-même, qui résulte du travail du chercheur.

Si la sagacité et l'idée d'accident sont généralement liées pour définir la sérendipité, l'une ou l'autre idée est mise en exergue en fonction des auteurs. Dans le cas de *Zadig ou la Destinée*, l'accent est mis sur la sagacité, la perspicacité du personnage plutôt que sur l'évènement fortuit ou le hasard. Dans cette œuvre VOLTAIRE s'inspire des trois princes de Sérendip. Zadig, le héros, parvient à décrire une chienne et un cheval alors qu'il ne les a pas vus grâce à des indices qu'il repère avant même de savoir qu'il en aurait besoin. La méthode employée par *Zadig* dans le récit se rapproche d'un raisonnement scientifique, celui-ci interprète les indices à l'instar d'un médecin. Cette faculté d'interpréter les causes à partir des effets, influence au XIX<sup>e</sup> siècle la littérature comme la science. Des écrivains comme Edgar Allan POE (1809-1849), William Wilkie COLLINS (1824-1889), Conan DOYLE (1859-1930) s'en inspirent pour créer les débuts du roman policier. Tandis que Thomas HUXLEY (1825-1895), paléontologue français, illustre sa méthode de recherche en la comparant à celle de *Zadig*. Cette forme de raisonnement, qui consiste à choisir l'hypothèse la plus pertinente pour expliquer un fait, est baptisée "*abduction*" par le sémiologue américain Charles Sanders PEIRCE (1839-1914) dans les années 1860, un concept proche de la sérendipité. Pour ce dernier l'*abduction* est l'opération logique qui consiste à imaginer qu'un fait surprenant est vrai, de manière à expliquer une observation : *On observe le fait surprenant C; si A était vrai, C s'expliquerait comme un fait normal ; partant, il est raisonnable de soupçonner que A est vrai*" (PIERCE cité par CATELLIN 2014, p. 73).

L'*abduction*, comme la sérendipité, est issue d'un fait surprenant. Or si le chercheur est surpris, c'est bien qu'il s'attendait à autre chose. L'*abduction* résulte donc de recherches analytiques et synthétiques préalables, d'un cadre théorique de départ. C'est ce que Sylvie CATELLIN appelle "*les étapes abduction-déduction-induction*". Même si PEIRCE ne l'a pas théorisé comme tel, plusieurs auteurs se rejoignent pour dire que la déduction, puis

l'induction, sont nécessairement préalables à une abduction (CATTELIN 2014, p. 74). Pek Van ANDEL et Danièle BOURCIER (*op. cit.*, p. 68) mettent également en relation, dans leur livre, la sérendipité et l'abduction. Ils soulignent l'idée d'Otto SELZ (psychologue allemand, 1883-1943) qui distingue la connaissance productive de la connaissance reproductive. D'après les auteurs, tandis que l'abduction peut être productive (cas nouveau observé) et reproductive (diagnostique d'un cas déjà observé), la sérendipité ne peut être que productive. Dès lors qu'il y a *reproduction d'un raisonnement, nous ne sommes plus en face d'un cas de sérendipité* (p. 69). Cette nuance entre abduction et sérendipité est contestable, puisque la définition de l'abduction par PEIRCE part de l'observation d'un *fait surprenant*. Pourtant si un médecin ne fait que reproduire un diagnostic, a-t-il une raison d'être surpris lors de son analyse ? Certains auteurs pensent que l'abduction est une composante de la sérendipité, un chercheur peut faire des observations inattendues tout en imaginant une abduction correcte ou incorrecte. Ainsi, *Christophe Colomb pensait avoir découvert une nouvelle route pour les Indes, mais Amerigo Vespucci comprit qu'il avait découvert un nouveau continent* (CATTELIN 2014, p. 73). D'autres soutiennent que la sérendipité se rapproche de l'abduction lorsque qu'elle questionne ou met à l'épreuve une théorie faisant consensus ou des faits déjà établis. (NAMIAN et GRIMARD 2013 - en ligne).

L'idée d'abduction sera reprise bien plus tard par divers auteurs des années 70 à aujourd'hui. Parmi eux, Umberto ECO, sémioticien français, qui distingue quatre niveaux d'abduction et Paul THAGARD, philosophe des sciences, qui en distingue quatre autres (VAN ANDEL et BOURCIER 2013, p. 76 et 83). La classification de ces formes d'abduction tente de relever les différentes méthodes de réflexion pour parvenir à une hypothèse. Le concept d'abduction est également utilisé dans l'analyse de roman policier, comme dans le texte d'Els WOUTERS (1998) qui met en lumière les scènes où l'inspecteur MAIGRET découvre des indices qui lui permettent de comprendre un fait surprenant. Voici un extrait où le célèbre détective déduit que la situation familiale d'un homme le rend finalement heureux de finir ses jours en prison :

*"Alors la chose la plus renversante se produit. Au lieu d'être effrayé, le vieillard paraît rassuré, satisfait. On croirait que la perspective d'aller en prison est pour lui une perspective agréable. Est-ce que l'idée d'échapper à la tyrannie des deux femmes..."* (p. 93).

Dans ce roman policier, le héros ne tarde pas à trouver la réponse à son questionnement mais il n'en est pas toujours de même dans la réalité. Si l'effet de surprise

arrive soudainement, la réflexion qui en découle peut prendre longtemps à maturer et être mise à jour des années plus tard par d'autres chercheurs. Pourtant, la sérendipité est souvent associée à une "trouvaille heureuse", un évènement joyeux survenu par chance. La définition osée, souvent citée avec humour, de Julius H. COMROE (1911-1984) chercheur en médecine : *chercher une aiguille dans une botte de foin et trouver la fille du fermier*, suggère de trouver quelque chose de plus intéressant que ce qui était recherchée au départ.<sup>4</sup>

Le contemporain Mark RAISON, consultant en management de la créativité, met également à l'honneur l'aspect positif de la notion : *l'art de faire des découvertes heureuses par hasard, par accident ou par erreur*. Une dichotomie s'installe entre la réflexion scientifique, qui met l'accent sur les capacités du chercheur et les écrits ou discours vulgarisés qui tendent à maximiser l'impact du hasard et de la chance. Mais il est intéressant de constater que la sérendipité est toujours perçue comme un fait positif. Sans doute parce qu'un bon chercheur doit savoir tourner l'imprévu à son avantage.

## **1/1/2 Un concept en vogue dans les milieux littéraires, artistiques et scientifiques**

Bien qu'il frôle ce risque, le mot sérendipité n'est pas toujours appauvri par une série de clichés ou cantonné à *la puissance discrète du hasard* (GROZDANOVICHT 2013). L'intégration du mot, dans les milieux scientifiques notamment par le physiologiste américain Walter Bradford CANNON (1871-1945) en 1930 et le sociologue américain Robert King MERTON (1910-2003) en 1945, donne une valeur certaine au mot. CANNON<sup>5</sup> insiste sur l'importance de "l'esprit préparé" en s'appuyant sur la formule de PASTEUR (1822-1895) : *Le hasard ne favorise que les esprits préparés*" et celle du physicien américain Joseph HENRY (1797-1878) *Les germes des grandes découvertes flottent constamment autour de nous, mais ils ne prennent racine que dans des esprits bien préparés à les recevoir* (cité par CATELLIN 2014, p. 229) (*op. cit.*). En effet, si le célèbre biologiste britannique Alexander FLEMING (1881-1955) n'avait pas été intéressé par les substances antibactériennes, la découverte d'une moisissure dans sa culture de staphylocoques ne l'aurait pas intriguée et celui-ci n'aurait pas approfondi ses recherches jusqu'à découvrir la pénicilline en 1928. Robert King MERTON

---

<sup>4</sup> Extrait cité notamment dans le discours de RENTIER Bernard. *Imprévisibilité* [en ligne]. Recteur blog, mars 2006 [consulté le 10/04/2014]. disponible sur [http://recteur.blogs.ulg.ac.be/?page\\_id=43](http://recteur.blogs.ulg.ac.be/?page_id=43)

<sup>5</sup> reprise par Sylvie Catellin du Chapitre *Gains from Serendipity* dans *The Way of an Investigator* . W.W. Norton & Company, inc, 1945. 229p.

est, quant à lui, reconnu pour ses études sur l'histoire social du mot sérendipité, notamment dans son livre *The Travels and Adventures of Serendipity : A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*. (MERTON et BARBER, 2004). C'est un ouvrage qui liste de façon cohérente un grand nombre de découvertes "sérendipiennes"<sup>6</sup> et qui explique la diffusion du mot à travers les cultures et les différents groupes sociaux. MERTON souligne, dans sa définition de la sérendipité, que le fait observé n'est étonnant que parce qu'il est interprété ainsi par le chercheur. C'est lui qui, par son expertise, analyse l'incompatibilité de ce qu'il observe avec d'autres faits ou théories établies.

*"The serendipity pattern refers to the fairly common experience of observing an unanticipated, anomalous, and strategic datum which becomes the occasion for developing a new theory or extending an existing theory. [...] Secondly, the observation is anomalous, surprising, either because it seems inconsistent with prevailing theory or with other established facts. In either case, the seeming inconsistency provokes curiosity; it stimulates the investigator to make "sense of the datum [...]"<sup>7</sup>*

("Le schéma de la sérendipité réfère à l'expérience assez commune d'observer une donnée inattendue, anormale, et stratégique qui devient l'occasion de développer une nouvelle théorie ou d'étendre une théorie existante. [...] Deuxièmement, l'**observation est anormale, étonnante, parce qu'elle semble incompatible avec une théorie dominante ou d'autres faits établis**. Dans les deux cas, l'apparente inccohérence provoque la curiosité; elle stimule l'enquêteur à donner "un sens au fait observé"[...])

Les découvertes ne se font jamais complètement par hasard : Ce n'est pas la découverte qui est accidentelle mais seulement la rencontre du fait jugé surprenant. (CATELLIN 2014, p. 133) (op. cit.). Les définitions "découvertes par accidents" ou "découvertes heureuses par hasard" sont donc incomplètes. Si la notion de "hasard" ou "d'inattendue" subsiste dans la définition du mot, c'est parce que cette réflexion sur les processus de découverte permet d'affirmer la liberté du chercheur. L'appropriation du mot dans les années 50 se justifie par la réorganisation des financements de la recherche. Durant la seconde guerre mondiale, aux Etats-Unis comme en France, l'Etat commence à financer fortement la recherche. Une nouvelle organisation qui se poursuit après la guerre. Aux Etats-Unis, la National Science Foundation (NSF) naît en 1950 pour soutenir financièrement la recherche. En France, le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) s'ouvre en

---

<sup>6</sup> terme inventé par Sylvie Catellin. « *De la transmission du récit millénaire à la transmission des modalités de la découverte sérendipienne : l'effet de suspens chez Verville et Voltaire* », dans D. Bourcier et P. van Andel (dir.), *La Sérendipité. Le hasard heureux*, actes du Colloque de Cerisy « La sérendipité dans les sciences, les arts et la décision » (20-30 juillet 2009), Paris, Hermann, 2011, pp. 19-29.

<sup>7</sup> MERTON, Robert K. *Social theory and social structure*, [en ligne] disponible sur [http://books.google.fr/page\\_158](http://books.google.fr/page_158)

1939. De nouveaux enjeux politiques vont se forger, opposant les partisans de la science libre (désintéressée) à ceux de la science dirigée (appliquée, industrielle). Certains chercheurs, comme FLEMING, défendent cette part d'imprévue qui pourrait devenir l'occasion de développer ou de remettre en cause une théorie existante : *Le génie n'est pas programmable, il revient aux dirigeants de fondations [comme celle-ci] de créer une ambiance de travail libre, qui permet au génie de s'exprimer pleinement.* (Article du *New York Times* cité par CATELLIN 2014, p.137) (*op. cit.*). Tandis que les amateurs de science dirigée ont plus tendance à considérer la science comme le fruit de la détermination répondant à un objectif fixé. Alors que la recherche empirique et théorique s'opposent, celles-ci auraient pourtant pu trouver un terrain d'entente dans cette notion de sérendipité qui rejoint les deux approches.

### **1/1/3 Une réappropriation du terme plus récente**

Plus de cinquante ans après l'intégration du mot dans les milieux scientifiques, la notion connaît un nouvel engouement auprès d'un public plus large. En janvier 2010, la revue des *Sciences Humaines*<sup>8</sup> édite un article sur le livre de PEK VAN ANDEL, spécialiste mondial de la sérendipité, et DANIELE BOURCIER, directrice de recherche au CNRS. Dans ce numéro spécial la sérendipité est présentée comme le mot / concept de l'année. Les auteurs du livre avaient réussi à regrouper, lors d'un colloque à Cerisy en juillet 2009<sup>9</sup>, trente-huit spécialistes d'horizons différents. Suite à l'édition du livre de PEK VAN ANDEL et DANIELE BOURCIER (*op. cit.*) en 2008, de nombreux articles apparaissent en ligne. Des sites de stratégie managériale<sup>10</sup>, de consultants en innovation (JEAN LOUIS SWINERS 2008 - en ligne) (RAISON MARK 2008 - en ligne) ou marketing (HENRI KAUFMAN 2009 - en ligne) commencent à s'emparer du mot sérendipité. Les articles concernent les échanges informels en entreprise, l'impact du réseau, la liberté et la responsabilisation des individus en entreprise (DUPERRIN 2008 - en ligne). En 2009, suite à un article du *New-York Times* : *Serendipity, lost in the digital deluge* (DAMMON 2009 - en ligne), l'idée que le web puisse être un outil favorisant la sérendipité s'empare des publications françaises en ligne. Des articles comme : *Six idées pour mettre en place votre laboratoire à sérendipité*

---

<sup>8</sup> LEMIEUX, Emmanuel. *Sérendipité, mot de l'année*. Revue des Sciences Humaines, Mensuel N° 211 *Le clash des idées - 20 livres qui ont changé notre vision du monde* - janvier 2010.

<sup>9</sup> BOURCIER Danièle et VAN ANDEL Pek (dir.), *La Sérendipité. Le hasard heureux*, actes du Colloque de Cerisy (20-30 juillet 2009), Hermann, 2011. 46p.

<sup>10</sup> site de Boyer Francis, consultant managérial. <http://www.innovationmanageriale.com/concepts/le-leadership-de-lincertitude-oser-se-reinventer-grace-a-la-crise/>

(DESCHAMPS 2009 - en ligne), *Comment intégrer la sérendipité* (PISANI 2009 - en ligne), *Sérendipité en entreprise* (ASSOUAD 2009 - en ligne), *Comment valoriser la sérendipité en entreprise* (TECHTOC 2009 - en ligne), citent le web comme une passerelle vers la créativité et s'interrogent sur la place de cette fonction en entreprise. Les flux RSS, les moteurs de recherches en tous genres (*Google, StumbleUpon, Spezify, ...*) qui permettent de découvrir des pages web en fonction de ses intérêts, sont mis à l'honneur. Plus récemment, alors que les travaux des chercheurs et des entreprises se poursuivent sur ce thème, quelques articles pointent leur nez dans les médias (*France Inter*<sup>11</sup>, *Psychologie magazine*<sup>12</sup>) et permettent de faire découvrir la notion au grand public alors que le terme vient tout juste d'intégrer les dictionnaires. Des structures commerciales commencent également à s'emparer du nom, parmi lesquelles une boutique design à Paris<sup>13</sup>, un blog de mode<sup>14</sup>, ou encore une chambre d'hôte sur une péniche<sup>15</sup>. Cet élargissement du public ne fait aucunement perdre sa valeur au concept qui gagne à être adopté par les entreprises comme moteur d'innovation.

## 1/2 DE LA SÉRENDEPITÉ À L'INNOVATION

### 1/2/1 Classement et fonction de la sérendipité

C'est en réunissant des exemples de sérendipité issus de domaines variés que les chercheurs transforment le mot en concept. Les histoires de sérendipité sont décortiquées peut-être dans l'espoir de saisir l'intégralité du processus et de le rendre reproductible. C'est Walter B. CANNON qui aurait commencé à lister différents cas de sérendipité, uniquement dans la science. Mais Robert King MERTON ira beaucoup plus loin en constituant une liste plus riche et en analysant chaque cas de découverte. L'idée est de vérifier si la sérendipité se retrouve dans toutes les découvertes et à quel point celles-ci sont dépendantes de l'observation d'un fait inattendu. Il convient également d'observer si certains domaines sont plus propices à ce type de découverte que d'autres. En étudiant différents cas MERTON aboutit à une définition qui se rapproche d'une règle : la sérendipité est l'observation d'une *donnée*

<sup>11</sup> "La sérendipité" thème de l'émission "La tête au carré" sur France Inter, diffusé le 11 février 2014 à 14h. Thème choisi par les internautes.

<sup>12</sup> Psychologies Magazine. *Destin : provoquer des hasards heureux, c'est possible !* (1999) [en ligne]; *Provoquer sa chance. Comment agir sur le hasard* »(2013) [en ligne]. *Web, plus on cherche et plus on trouve... le soulier d'Antoinette* (2014) [en ligne] [consulté le 14/04/2014]. Disponible sur <http://www.psychologies.com>

<sup>13</sup> Boutique Serendipity, 83 rue du cherche-midi 75006 <http://www.serendipity.fr/lieu>

<sup>14</sup> <http://ma-serendipite.com/condensed-kids-atelier-130/>

<sup>15</sup> Le boudoir de serendipity. Port van gogh quai aulagnier 92600 asnieres-sur-seine

*inattendue, anormale, et stratégique.* L'*inattendu* se traduit dans les faits par une théorie que le chercheur n'avait pas pris en compte lors de sa recherche, un fait non-anticipé qui s'impose à lui par "hasard". L'*anormalité* désigne un fait qui ne s'inscrit pas dans les théories existantes. Si le chercheur parvient à l'expliquer, celle-ci pourra être à la source d'une nouvelle théorie ou de l'élargissement d'une norme. L'*anormalité* est une manière plus construite de désigner la "nouveauté", car elle prend en compte la réflexion du chercheur qui est à même de remarquer le décalage. Enfin, le caractère *stratégique* de la donnée va lui donner une valeur, il s'agit de son champ d'application. La donnée n'est pas stratégique d'elle-même, encore une fois le rôle du chercheur est déterminant.

Cependant, les exemples employés pour définir la sérendipité répondent-ils tous à cette définition proposée par MERTON ? Parmi seize histoires de sérendipité, relevées dans le livre de PEK VAN ANDEL et DANIELE BOURCIER (*op. cit.*) et basées sur des faits réels et reconnus, la plupart correspondent au schéma proposé par MERTON. Dans quatorze cas, il est possible de relever une *donnée inattendue, anormale, et stratégique* alors que dans les deux derniers, la narration ne nous donne pas assez de précisions. La découverte des rayons X par Wilhelm C. RÖNTGEN (1845-1923) illustre bien le processus relevé par MERTON. Lors d'une expérience, RÖNTGEN laisse par inadvertance un papier recouvert de barium platinocyanide sur sa table. Alors qu'il observe dans son *tube de Crookes* des rayonnements cathodiques, il remarque une lumière provenant de l'écran luminescent posé par hasard sur la table. Ce qui le conduit à l'observation d'une donnée **inattendue**, les rayons qu'il observe peuvent traverser des matériaux solides et agissent sur les plaques photographiques. Cette donnée est **anormale**, aucun rayon ne peut traverser l'air ou le verre. La donnée devient **stratégique**, il venait très certainement d'observer un nouveau type de rayonnement. C'est en exposant des objets puis la main de sa femme aux rayons X, qu'il constate leurs effets et réalise la première radiographie.

Dans la plupart des définitions qui expliquent la sérendipité, il s'entend que la sérendipité est vécue intégralement par une seule personne, un chercheur. Or dans certains cas, les étapes se décomposent et se partagent entre plusieurs chercheurs qui dialoguent ensemble ou travaillent sur le même sujet. L'observation du phénomène inattendu peut être vécue par un chercheur, tandis que le caractère anormal ou stratégique et la vérification de l'abduction peuvent être formulés par d'autres chercheurs, parfois des années plus tard. Ainsi, Christophe COLOMB (1451-1506) constate qu'il vient de découvrir un territoire inconnu,

mais il meurt en pensant qu'il s'agit d'une partie de l'Asie. C'est VESPUCCI (1454-1512) qui découvrira ce continent, appelé Amérique, en vérifiant par des voyages en mer s'il n'est pas rattaché à l'Asie ou à l'Inde. Dans ce même cas, il est intéressant de souligner que VESPUCCI trouve ce qu'il cherche, l'identité de ce territoire, alors que Christophe COLOMB n'est pas parvenu à approfondir sa découverte.

### **1/2/2 De la sérendipité à l'innovation**

La définition de la sérendipité réside dans l'idée que le chercheur trouve ce qu'il ne cherche pas. Pourtant lorsque la curiosité et les moyens du chercheur sont suffisants, celui-ci peut par sérendipité trouver ce qu'il cherche. Ainsi, Jean ARP (1886-1966) l'un des fondateurs du mouvement dada crée son œuvre : *Collage avec carrés disposés selon les lois du hasard*<sup>16</sup> en arrachant un tableau qu'il tentait de créer. C'est en regardant plus tard les fragments sur le sol, qu'il remarque que leur disposition correspond parfaitement à ce qu'il souhaitait composer initialement. Il décide alors de saisir ce hasard et de coller les morceaux dans cet ordre pour construire l'œuvre qu'il cherchait à créer. Un autre exemple pourrait être celui de Bill BOWERMAN (1911-1999), entraîneur d'athlétisme qui rêvait de créer une nouvelle semelle de chaussure. A la fin des années 70, en regardant sa femme faire des gaufres il eut l'idée d'utiliser un gaufrier pour mouler du caoutchouc. C'est ainsi qu'il devint le co-fondateur de la célèbre marque Nike. Les Nike Waffle (signifiant gaufre en anglais) furent un modèle très vendu qui convertit l'entraîneur en homme d'affaires (THE LEMELSON CENTER 2014 - en ligne). Certaines découvertes accidentelles peuvent donc mener au but recherché. Afin de pallier à la définition incomplète du terme, ROYSTON M. Roberts invente le mot *pseudo sérendipité* en 1989 (VAN ANDEL & BOURCIER, p. 116) (*op. cit.*). Pek VAN ANDEL et Danièle BOURCIER reprennent cette idée dans leur livre, ils parlent des *différents degrés de la sérendipité* : "positive" (l'observation surprenante est expliquée, testée et confirmée), "négative" (l'observation est faite mais non expliquée), "pseudo-sérendipité" (l'observation singulière permet au chercheur de trouver ce qu'il cherche), "non-sérendipité" (le chercheur trouve ce qu'il cherche sans qu'il y ait d'observation étonnante). Deux de ces formulations sont étonnantes : la "non-sérendipité" et la "sérendipité négative". La "non-sérendipité" désigne simplement un autre processus de réflexion, basé sur une connaissance a posteriori,

---

<sup>16</sup> ARP, Hans Jean. *Collage avec carrés disposés selon les lois du hasard*, 1916-1917 The Museum of Modern Art, Image disponible sur [http://www.art-is-arp.com/fr/index.php?page=acc\\_presse&menu=4](http://www.art-is-arp.com/fr/index.php?page=acc_presse&menu=4)

empirique, factuelle, issue de l'expérience. Il ne s'agit pas de sérendipité, alors pourquoi s'y référer ? La sérendipité "négative" est, quant à elle, illustrée par des découvertes qui ne sont pas réalisées par l'observateur reconnu du fait surprenant, mais par un (ou plusieurs) autre(s) chercheur(s) parfois même à une autre époque. Cela signifie-t-il que la sérendipité s'inscrit dans un temps limité et qu'elle "appartient" à celui qui observe l'élément inattendu ? Alors la sérendipité, à l'instar de la découverte pour Sylvie CATELLIN, serait un "processus", qui "s'inscrit dans une temporalité et un contexte", et qui "fait appel à une démarche" (CATELLIN 2014, p. 200). Pourtant, Pek VAN ANDEL et Danièle BOURCIER (op. cit. p. 73) prétendent que :

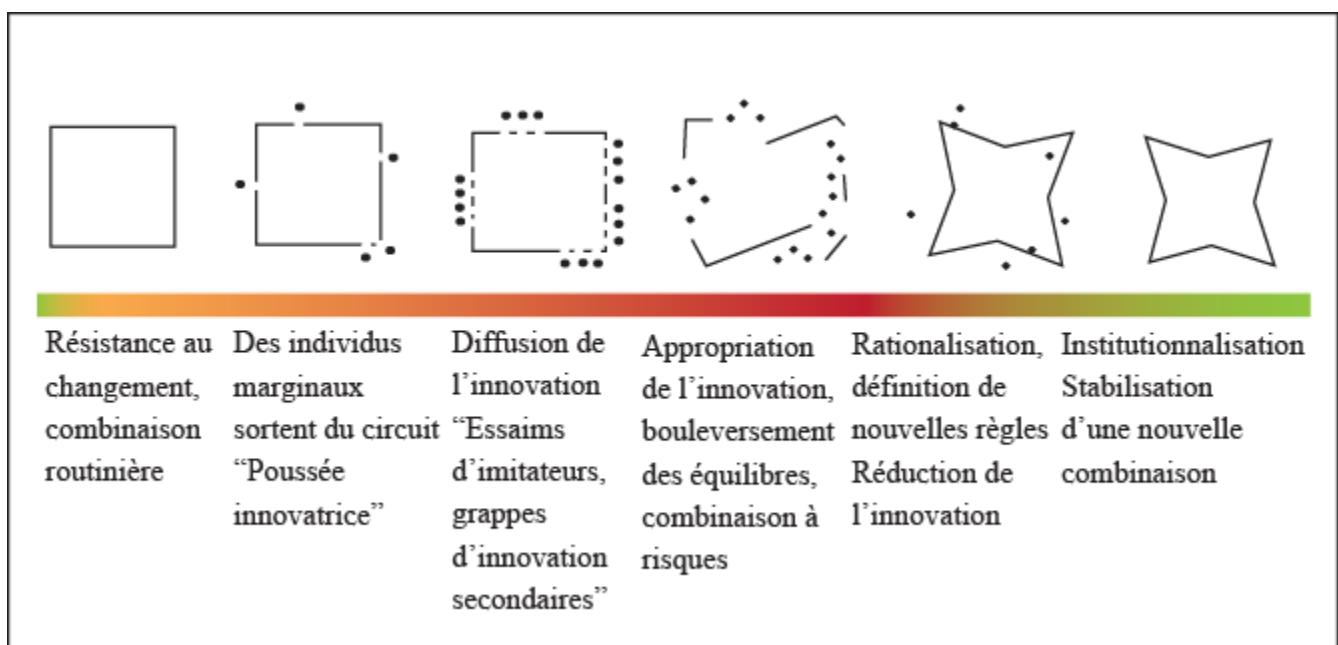
*"La sérendipité ne se déroule pas dans une unité d'action, de temps et de lieu, comme dans le théâtre grec classique. [...] L'imagination précède la validation. Et la discussion contradictoire, ou collective, autant que la représentation logique, favorisent son émergence et son succès."*

Il semblerait qu'il y ait parfois confusion entre la sérendipité et l'introduction de son résultat, c'est-à-dire l'innovation. Comme vu précédemment, la sérendipité désigne à la fois l'observation d'un fait surprenant, l'abduction qui en découle et la vérification de celle-ci pour aboutir à une découverte. La sérendipité s'inscrit donc dans le temps, elle naît lors de l'observation du fait surprenant et se termine par la validation de la découverte. Cette dimension temporelle est importante, car elle participe à distinguer une découverte ou une invention d'une innovation. La découverte peut être considérée ici comme très proche de l'invention : *Découverte, nf. Action de trouver, d'inventer un produit, un matériau, un système nouveau ; invention : découverte de la pénicilline* (LAROUSSE 2014 - en ligne). Les deux termes désignent le fait de trouver quelque chose sans que cela soit pour autant intégré dans la société, il pourrait même s'agir de découvrir quelque chose d'inutile. Même si la découverte et l'invention sont généralement considérées comme le bien car semblent apporter efficacité, rendement et confort. L'invention comme la découverte sont limitées dans le temps même si des modifications apparaissent ultérieurement. Elles se distinguent en cela de l'innovation, qui consiste à introduire quelque chose de nouveau dans un système avéré. L'innovation donne un sens et un usage à l'invention, elle correspond à son intégration dans un système social ou un marché. Dans ce contexte, la sérendipité favorise l'émergence d'inventions mais ne garantit pas l'innovation. Comme nous dit Norbert ALTER dans L'innovation ordinaire : Il n'existe pas de relation directe entre la qualité intrinsèque d'une invention et l'importance de sa *diffusion* (ALTER 2010, p. 18). C'est la possibilité de lui affecter un usage dans le système social qu'elle côtoie qui favorise son émergence et son succès.

Dans les esprits, la sérendipité reste pourtant souvent associée directement à l'innovation. Fréquemment, la découverte *sérendipienne* n'est valorisée que lorsque la découverte qui en découle s'introduit dans un système établi, c'est-à-dire lorsqu'elle aboutit à une innovation. La plupart des exemples et récits ne vont s'intéresser qu'aux découvertes à succès, laissant de côté toute découverte inutile ou inutilisée.

Même si tous les cas de sérendipité ne conduisent pas à l'innovation, ces deux notions ne restent-elles pas intimement liées ? La sérendipité représente un moyen de réflexion libre, propre aux chercheurs capables d'échapper aux paradigmes, aux règles, aux théories établies. Or, la "*poussée innovatrice*" émerge grâce au *fait de quelques individus marginaux du point de vue du "circuit" économique dominant*, nous dit Norbert ALTER (*op. cit.* p. 19). Les conditions favorables à la sérendipité sont donc les mêmes lorsqu'il s'agit d'innover. Cependant, comme dans toute recherche, la seule démarche "*libre*" n'est pas suffisante pour que la découverte trouve une application dans la société. Comme le montre la FIGURE 1, le processus de développement d'une innovation met en évidence l'intérêt équivalent des réflexions "libres" et "rationnelles".

**FIGURE 1: Séquence de développement d'une innovation**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014 (à partir du texte de Norbert ALTER)

Pour rendre l'innovation possible, des individus doivent pouvoir sortir des cadres établis puis, dans un second temps, lorsque les découvertes qui surgissent sont susceptibles d'être profitables, une recherche plus rationnelle doit s'opérer pour permettre l'intégration des nouvelles idées et reconstituer une combinaison (temporairement) stable. L'innovation s'oppose à l'organisation, l'ordre est recherché mais en réalité, un système qui accepte l'innovation est en perpétuel mouvement. La société étant elle aussi en transformation perpétuelle, il convient d'accepter cette mouvance pour approcher au plus près d'une organisation cohérente dont on ne connaît jamais bien les contours. Norbert ALTER s'inspire de la vision de Joseph SCHUMPETER (1883-1950), économiste autrichien, concernant l'économie pour définir l'innovation : *L'innovation n'est ni une bonne ni une mauvaise chose : elle est une "destruction créatrice". Elle détruit l'ancien pour créer le nouveau.* (*op. cit.* p. 1) Pour l'auteur, les concepts de la sociologie des organisations deviennent obsolètes, car le principe même d'organisation, stable et normée, est bouleversé par l'innovation. Selon lui, un nouveau domaine de recherche s'ouvre, la *sociologie de l'innovation*.

### **1/2/3 Equilibre entre organisation et innovation**

Cette nouvelle manière d'aborder l'innovation, met à jour l'intérêt renouvelé pour tous les phénomènes habituellement ignorés ou écartés comme les erreurs, les échanges informels, les hasards ou les déviations. L'impact du collectif sur la production de connaissances et donc sur l'innovation semble de moins en moins exclu, notamment dans le monde de l'entreprise. L'influence de la société, la sensibilité, l'imagination, l'intuition des acteurs sont considérés comme des facteurs importants dans l'émergence d'idées nouvelles. L'organisation se transforme en même temps que la société vers plus d'individualisation. Les règles s'imposent difficilement et aucun modèle stable d'organisation n'est plus considéré comme valable. L'innovation bouscule les certitudes et les idéologies portées par le concept d'organisation. Le succès du terme sérendipité illustre parfaitement cet intérêt pour la prise de risque et la remise en cause des représentations figées.

Il y a presque quarante-cinq ans, Alvin TOFFLER relevait déjà ce bouleversement dans son livre : *Le choc du futur* (TOFFLER 1970), avec la création du mot Adhocratie. Un terme également repris par Henry MINTZBERG, auteur canadien reconnu de livre de management. L'adhocratie se définit comme une organisation qui s'oppose à la bureaucratie.

Un groupe de talents est choisi pour travailler ensemble sur un projet innovant sur une durée déterminée. Des objectifs sont fixés, mais les experts détiennent le pouvoir de définir leurs propres règles, leur programme. Afin de décentraliser l'autorité et favoriser les échanges informels, plusieurs groupes-projets sont constitués. Dans ce cas, l'innovation est exploitée de façon passagère, un environnement favorable est créé pour favoriser son émergence au service de l'établissement de nouvelles règles. (MINTZBERG 1983, p. 510-517 de la réédition). Ce type de structure peut se retrouver lorsqu'une entreprise fait appel à des sous-traitants, comme par exemple une agence de publicité qui aurait la mission de créer une campagne, son travail est isolé des autres membres de l'entreprise. Au-delà de ce système d'organisation innovatrice très ciblé, Norbert ALTER met en valeur la possibilité d'une innovation quotidienne qui concerne l'ensemble des acteurs d'une société. Il remet également en cause l'idée d'une organisation parfaite de l'innovation. Pour l'auteur, si l'organisation est constamment recherchée pour ne pas évacuer les repères, celle-ci ne parvient jamais à se construire totalement. L'organisation consiste à standardiser, planifier, rassurer tandis que l'innovation exploite les imprévus, contourne les règles et suppose une prise de risque. Pour Norbert ALTER la position des innovateurs est également à reconsidérer. Pour lui, on ne peut pas limiter ce titre qu'aux chercheurs, talents ou experts. Les innovateurs sont ceux qui disposent de la distance critique la plus importante et qui n'ont rien à perdre avec l'innovation. Les pionniers qui choisissent de prendre une direction imprévue arrivent progressivement (si leur idée se diffuse) à rallier d'autres individus qui partagent les mêmes convictions, jusqu'à ce que leur position devienne la norme.

La direction constitue bien souvent le cadre. Ce sont donc les opérateurs, tous domaines d'activité confondus qui sont susceptibles de provoquer l'innovation. ALTER parle d'innovation ordinaire. La direction crée des inventions organisationnelles, basées sur un calcul de gestion des ressources humaines (dénoncé comme irrationnel puisque la valeur des ressources humaines est très difficilement mesurable). Tandis que les opérateurs doivent s'approprier ces inventions parfois absurdes et les rendre viables dans l'environnement qui les concerne. En d'autres termes, le travail prescrit par les dirigeants est souvent perçu comme déconnecté des contraintes de travail réel. Cela favorise l'émergence de groupes d'innovateurs prêts à enfreindre l'ordre établi pour transmettre leur point de vue. L'idée de sous-traiter ou de décentraliser l'innovation est donc très tentante. En effet, celle-ci peut permettre de gérer certains domaines de l'innovation, comme la création de produits/services, la communication ou le marketing. Mais effectivement comme le souligne ALTER, elle ne répond pas

intégralement au problème, puisque l'innovation agit également sur les savoir-faire/techniques et l'organisation interne de l'entreprise. Il s'agit de différencier les différents secteurs dans lesquels intervient l'innovation. Cependant quel que soit le champ d'application, l'innovation semble à la fois recherchée et redoutée par la direction, qui doit parvenir à la manager.

Par ailleurs, alors que la société souhaite toujours plus maîtriser les choses, l'intérêt pour l'innovation semble paradoxal. La plupart du temps, l'innovation est perçue comme quelque chose de positif, un facteur de réussite pour les entreprises. Pourtant, personne n'ignore les difficultés qu'elle suscite. Le livre *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it* (TONY, EPSTEIN, SHELTON 2006) s'engage à donner les clés pour organiser l'innovation en entreprise. L'ouvrage qui se présente comme un guide pour manager, mesurer et tirer des bénéfices de l'innovation, se veut rassurant. Dans le chapitre 1, l'innovation est apparentée à un jeu, dont chaque entreprise peut s'approprier les règles qui lui conviennent le mieux :

*"Innovation provides the opportunity for a company to put its mark on the evolution of business. By setting the rules of the game in their industries, these companies have taken a leadership position and play the game that favors them the most."* (TONY, EPSTEIN et SHELTON 2006, p. 3)

("L'innovation donne l'opportunité à une entreprise de prendre ses repères dans l'évolution de son affaire. En définissant les règles du jeu dans leur secteur, ces entreprises prennent une position de leader et jouent le jeu qui leur convient le mieux.")

Une première approche assez optimiste et légère de l'innovation. Mais les auteurs ne s'arrêtent pas là et soulignent très vite la complexité du processus d'innovation qui passe par une diversité des ressources qu'il convient de manager et d'équilibrer entre elles :

*"[...] innovation requires processes, structures, and resources to manage significant levels of creativity (developing new concepts and ways of doing things) while executing (transforming creative concepts into commercial realities)." (TONY, EPSTEIN et SHELTON 2006, p. 18)*

("[...] l'innovation requiert des procédures, des structures, et ressources pour manager; le développement de nouveaux concepts et les chemins pour y parvenir, et dans le même temps, la transformation de concepts créatifs en réalité commerciale.")

La principale difficulté résiderait dans la capacité à manager la créativité comme l'innovation pour que l'équilibre soit viable. Certaines idées sont parfois immatures ou trop avant-gardistes pour être introduites sur un marché. Comme nous l'avons déjà souligné, une bonne idée ne fait

pas forcément une bonne innovation. La distinction entre les deux doit être claire, même si les deux domaines ne vont pas l'un sans l'autre. Alors que l'on considère couramment les procédures et les règles comme des ennemis de la créativité, les auteurs soutiennent que la créativité peut être managée et orientée. (TONY, EPSTEIN, SHELTON 2006, p. 19 ) Ils comparent le management de l'innovation au rôle d'un réalisateur de film qui a pour mission de gérer à la fois un budget, des acteurs, des techniciens, son script et son imagination. Tout l'enjeu réside dans la faculté d'allier liberté et discipline, deux aspects difficiles à faire coexister mais pas impossible. Si l'attention est, par exemple, trop portée sur les objectifs commerciaux, le potentiel créatif d'une entreprise peut s'essouffler mais l'inverse n'est pas plus recommandable. Le surplus de créativité peut lui aussi perdre l'entreprise.

L'innovation suppose une prise de risque et l'acceptation d'un mouvement collectif perpétuel. Elle ne peut pas s'anticiper mais peut être plus ou moins bien mobilisée, et devenir une force. La culture de l'entreprise doit permettre aux employés d'échapper à la routine, en encourageant les changements et l'exploration de nouvelles idées. Dans le même temps, l'entreprise doit reposer sur une base assez stable pour être capable de tenir compte des idées nouvelles et d'en faire ressortir les innovations. Les innovateurs ont un regard critique, ils transgressent certaines conventions, mais respectent la plupart d'entre elles, ils engagent leur savoir, leur expérience et leur réseau pour améliorer l'environnement dans lequel ils se trouvent.

C'est donc autant la manière dont l'entreprise perçoit et organise l'innovation que son environnement qui influence le potentiel critique et l'ouverture des innovateurs aux changements. Nous pouvons alors nous demander jusqu'à quel point les choix managériaux concernant l'innovation et la culture de l'entreprise peuvent influencer la capacité créative des employés. Comment les entreprises perçoivent et souhaitent gérer l'innovation ?

## 1/3 LA GESTION DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

### 1/3/1 *La perception de l'innovation en entreprise*

L'innovation prend de multiples formes en entreprise. Joseph SCHUMPETER, souvent cité dans les textes traitant de l'innovation, en décrit cinq, qui restent presque inchangées aujourd'hui (LAROUSSE 2014 - en ligne) :

- la *fabrication d'un bien nouveau*, nommée aujourd'hui innovation de produits ou de services.
- la mise en place de *nouvelles méthodes de production*, aussi appelée innovation de procédés.
- *l'ouverture de nouveaux débouchés*, nouveau modèle d'affaires ou nouvelle mise en valeur du produit à l'aide d'outils marketing
- *utilisation de nouvelles matières premières*
- *instauration d'une nouvelle organisation du travail* ou innovation organisationnelle, plus couramment dénommée aujourd'hui, innovation sociale.

Au-delà de ces champs d'application, l'innovation peut également se distinguer par son degré d'action (Laval Technopole, 2014 - en ligne). Elle se distingue communément en deux types, l'innovation incrémentale, qui consiste alors simplement à améliorer de l'existant, aussi appelée innovation durable. Dans ce cas, la prise de risque est faible, jusqu'à ce que d'autres innovations, à l'impact plus fort, apparaissent. Ces dernières, sont appelées innovations de rupture. Même si toute innovation se base sur un passé, celles-ci consistent en un changement beaucoup plus radical, en termes de procédés, de produits ou autres formes d'innovation. Ce sont les innovations les plus recherchées, bien qu'elles puissent se traduire de façon positive comme négative, car elles peuvent provoquer des bouleversements dans les positions des acteurs.

Ces perceptions de l'innovation, donnent naissance à des modèles de management de l'innovation tout aussi variés. Des modèles qui ne sont d'ailleurs pas toujours réfléchis comme

tels, par les entreprises. Dans son Livre blanc<sup>17</sup> de février 2013, l'entreprise *Steelcase*, leader mondiale en conception de mobilier de bureau, évoque huit modèles de management de l'innovation. Nous reprenons, de manière beaucoup plus synthétique ces représentations, dans notre questionnaire adressé aux responsables de sites :

- Modèle centralisé, chaque équipe et chaque personne est responsable de l'innovation du début à la fin de chaque projet.
- Plusieurs groupes spécialisés partagent un espace commun, peuvent échanger très rapidement leurs idées et travailler sur des projets.
- La responsabilité de l'innovation appartient à un groupe d'experts spécifiques travaillant au sein de l'entreprise.
- Un centre situé en dehors de l'entreprise développe des initiatives d'innovation à distance. L'équipe possède une culture unique tout en ayant accès aux ressources de l'entreprise.
- Modèle de consulting, une équipe d'experts rattachée à une autre entreprise apporte un point de vue nouveau et donne une expertise durable sur les modalités d'innovation et projets à venir.
- Modèle de partenariat avec une ou plusieurs autres entreprises. Partage des ressources, des risques et des coûts.
- Modèle de réseau, tous types d'acteurs (Institutions, entreprises, membres de l'entreprise, clients...) sont invités à contribuer à l'innovation en proposant leurs idées et en échangeant ensemble. Le réseau est constitué et géré par l'entreprise.
- Modèle de communauté, tous types d'acteurs se réunissent et échangent ensemble sur un sujet commun. La communauté n'est pas gérée par l'entreprise. Le partage des connaissances est ouvert et gratuit. (par exemple à l'occasion de salons, événements, conférences...)

Certaines entreprises cumulent plusieurs modèles tandis que d'autres n'en adoptent qu'un seul. La rationalisation des différentes stratégies est complexe, ces modèles tentent d'illustrer le plus grand nombre de démarches, sans pour autant constituer une liste

---

<sup>17</sup> Livre Blanc "Comment l'espace de travail favorise l'innovation". Steelcase Workspace Future, 2013. [consulté le 29/04/2013] Disponible en téléchargement PDF sur <http://www.steelcase.fr/fr/search.aspx?k=livre%20blanc>

exhaustive. Toutes les entreprises n'ont pas la même vision de l'innovation, ce qui pourrait expliquer les différences d'engagements dans tel ou tel domaine d'innovation (procédés, produits,...). Par exemple, la définition de l'innovation comme une destruction de l'ancien pour créer le nouveau, (ALTER 2000, p. 1, op. cit.) n'est pas toujours entendue de cette manière. Les innovations dites "durables" ou "incrémentales", semblent partir de l'existant sans pour autant nuire à l'ancien. De plus, comment se traduit cet anéantissement de l'ancien lors d'une innovation produit ou de service ? Christophe EBERHART (entretien du 8 mai 2014), co-fondateur de la marque Ethiquable, nous explique que la nouvelle gamme Paysans d'ici, qui propose des produits français labellisés commerce équitable, vient compléter l'offre de produits du monde sans pour autant la détruire. Il est d'ailleurs intéressant de noter que cette innovation a émergé suite à de nombreuses demandes/suggestions de la part de la clientèle, mais aussi par la rencontre de producteurs et des discussions entre membres de l'entreprise. Il semblerait ici que l'innovation, ait conduit à une création pure et dure sans phase de destruction. Cependant, un certain temps aura été nécessaire pour que les premières suggestions de clients fassent écho et se transforment en une idée mûre. L'entreprise a également dû remettre en cause son positionnement qui était alors uniquement tourné vers les pays du Sud. De même, elle a dû accepter de prendre des risques, comme celui de provoquer l'incompréhension chez les consommateurs, en cassant l'image d'un commerce équitable uniquement en faveur des paysans du Sud. Quoi qu'il en soit, lors de l'utilisation d'une nouvelle matière première, comme par exemple lors de la création d'un nouveau jus de fruit, Christophe EBERHART reste dubitatif face à la notion de *destruction créatrice*, il ajoute qu'il s'agit là de compléter une gamme plutôt que de remplacer un produit existant.

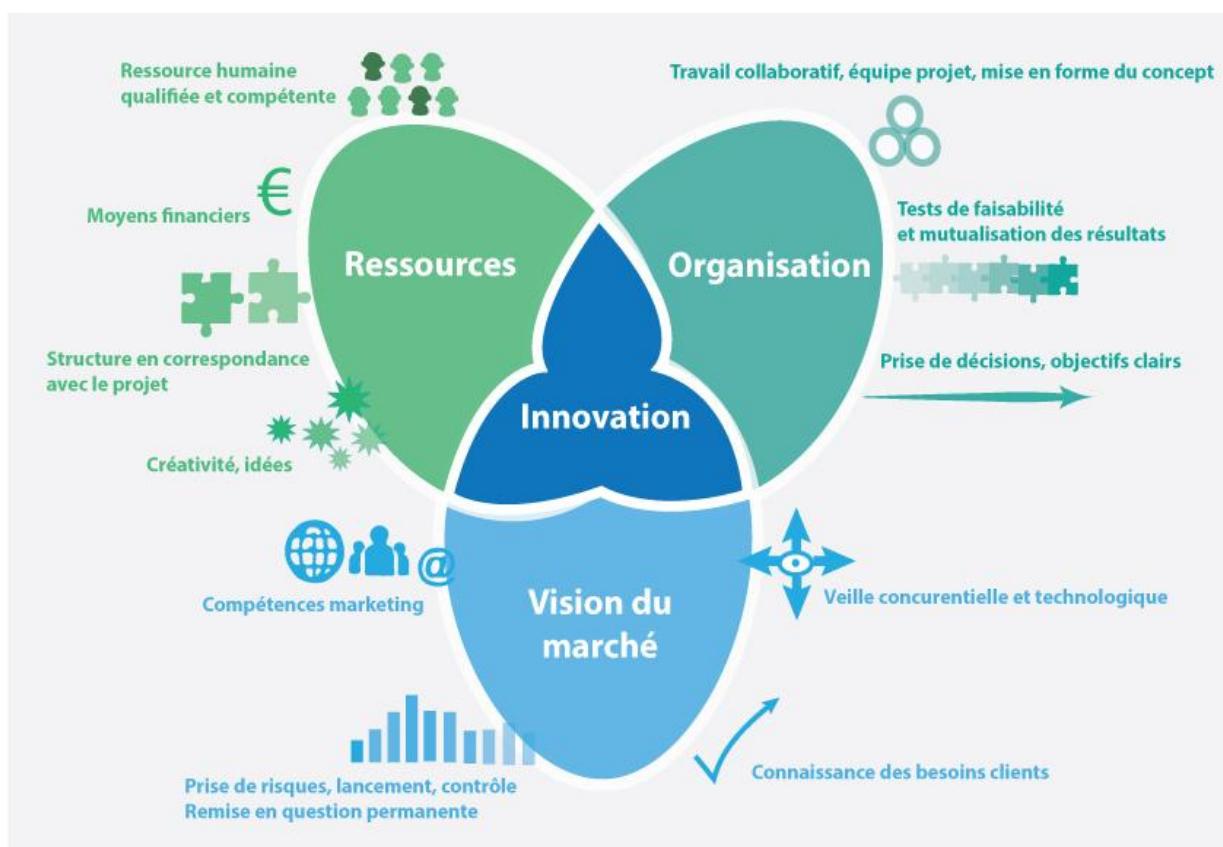
### **1/3/2 L'environnement favorable à la créativité et l'innovation**

La place du processus créatif dans l'élaboration d'une innovation peut également être sujette à polémique. En effet, l'innovation n'est pas dépendante de cette seule caractéristique. L'ensemble des décisions managériales et organisationnelles impacte la capacité d'innovation de l'entreprise, parmi lesquelles : la culture d'entreprise, les stratégies mises en place pour l'innovation, l'organisation hiérarchique, le contrôle managérial, les systèmes d'informations, la politique de recrutement, l'ouverture sur des partenariats extérieurs, la communication et les mobilités internes, le système de reconnaissance, l'innovation participative ou encore l'architecture du lieu de travail. Comme vu précédemment, l'idée que l'innovation survienne

d'un juste équilibre entre créativité et organisation, est récurrente dans l'univers du management en entreprise. Mais quelle est la part réelle de créativité dans un environnement favorable à l'innovation?

Nous avons jugé pertinent de classer les recommandations faites généralement aux entreprises pour favoriser l'innovation ou la créativité. Cette classification nous a permis de faire ressortir deux schémas didactiques. La FIGURE 2 illustre un environnement favorable à l'innovation en entreprise. Trois grands champs se distinguent : l'organisation, les ressources et la vision du marché. Ces différents champs sont complétés par des exemples qui illustrent les stratégies à mettre en place pour favoriser leur développement.

**FIGURE 2 : Environnement favorable à l'innovation en entreprise**

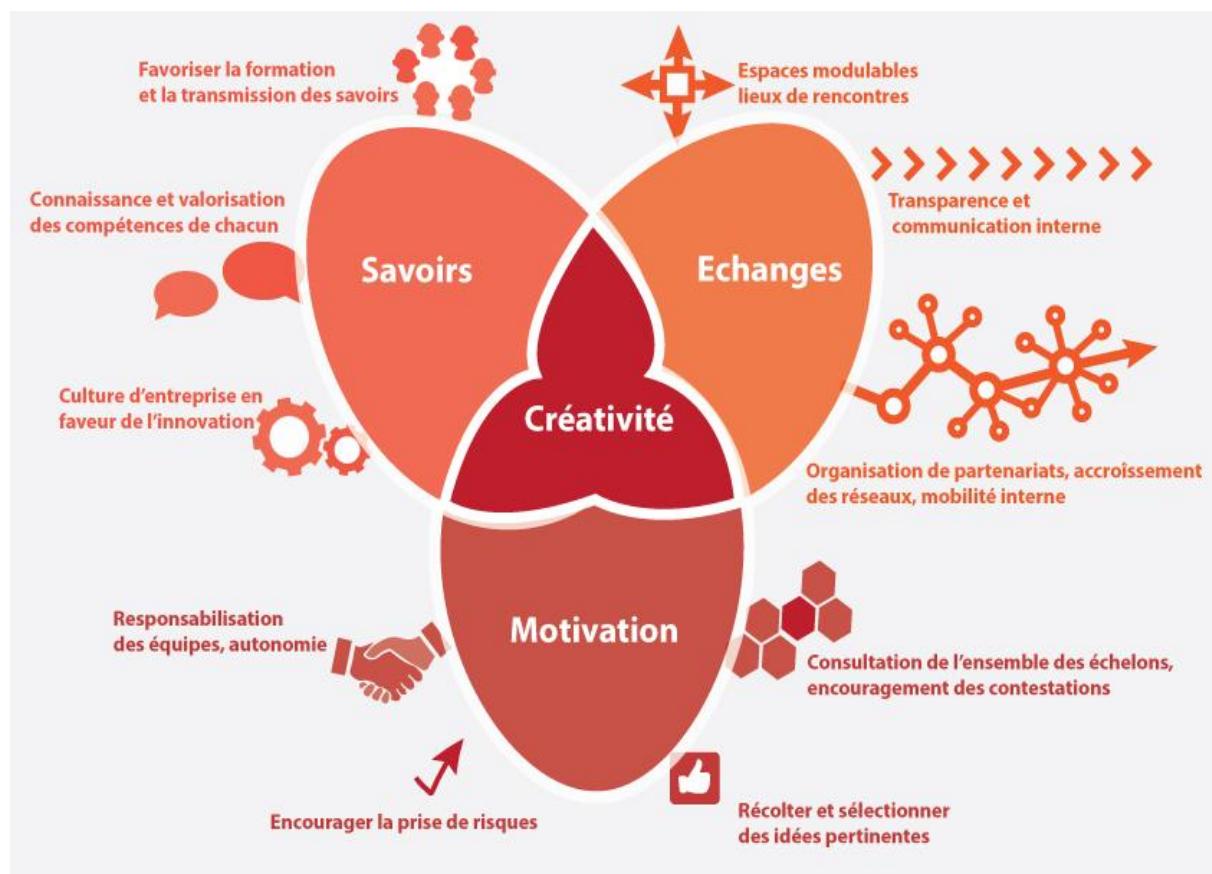


Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Comme représentée sur la FIGURE 2, la créativité fait partie des composants essentiels d'un environnement favorable à l'innovation en entreprise. Elle constitue une des ressources de l'entreprise, une ressource qui, comme les autres, doit faire l'objet d'un suivi et d'une gestion pour devenir un atout. Certaines décisions managériales et organisationnelles,

évoquées plus hauts, se retrouvent dans ce schéma tandis que d'autres vont concerter plus particulièrement la FIGURE 3 : *Environnement favorable à la créativité en entreprise*. Sur cette dernière, trois grands champs se distinguent également : les savoirs, les échanges et la motivation. Ces différents champs sont complétés par des exemples qui illustrent les moyens à mettre en œuvre pour favoriser la créativité en entreprise. Le graphique illustre bien l'ensemble des paramètres qui peuvent influencer la créativité. Les échanges sont favorisés par les lieux qui encouragent les rencontres et moments de commensalité, mais également par la communication transparente des informations à tous les échelons. La politique de l'entreprise, concernant les partenariats ou encore la mobilité interne, impacte l'établissement de nouveaux réseaux, eux-mêmes vecteurs de l'échange des savoirs. Des savoirs qui constituent une ressource créative importante, s'ils sont connus, valorisés et alimentés par l'entreprise. Enfin, la motivation vient solidifier le tout, par la confiance et le respect qu'elle induit. La liberté accordée aux équipes, le temps imparti à la prise en compte des idées et l'égalité des chances, permet de mobiliser les savoirs et d'encourager les échanges.

**FIGURE 3 : Environnement favorable à la créativité en entreprise**



Réalisation: Léone ORIEZ, 2014

Ces deux figures permettent de repositionner la créativité et de mettre en évidence les autres paramètres qui participent, à favoriser l'innovation. Il est également intéressant de remarquer que si l'ensemble des paramètres favorables à la créativité sont atteints, alors une part des paramètres favorables à l'innovation le seront également. Ainsi, si la communication interne se fait en toute transparence, il sera plus aisément de communiquer les décisions. De même, si l'entreprise responsabilise et a connaissance des capacités de ces ressources humaines, celle-ci pourra plus aisément mettre en place un travail collaboratif ou se rendre compte de la faisabilité d'un projet. La maîtrise de la créativité est donc indissociable de l'environnement qui soutient l'innovation. Dès lors, les aspects organisationnels, la prise en compte de la réalité du marché et des ressources disponibles, supportent l'idée créative pour lui faire sens et l'ériger, si possible, en concept novateur. À condition, comme vu précédemment, que l'équilibre entre stabilité et prise de risques soit assuré. En Outre, la configuration de la FIGURE 3, semble évoquer ce qui pourrait être un environnement favorable à la sérendipité. De ce fait, il convient de bien distinguer la sérendipité de la créativité. La créativité se définit comme la *capacité à mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou une solution à un problème* (WIKIPEDIA, 2014).<sup>18</sup> La sérendipité désigne la capacité d'être créatif grâce à la confrontation d'un individu avec un élément hasardeux et inattendu. Elle semble donc constituer l'une des manières "d'être créatif" parmi d'autres.

Au vu des disciplines qui impactent la créativité et par conséquent l'innovation, les stratégies à adopter se dessinent assez clairement même si elles ne sont pas pour autant faciles à réaliser. Parmi l'ensemble de ces paramètres, l'entreprise a notamment tout intérêt à donner une occasion permanente de communiquer, de cultiver les échanges informels et le lien social entre ses membres. L'aménagement de l'espace de travail et la mise en place de lieux de rencontres jouent un rôle sur la force créative et innovante de l'entreprise. Des espaces adaptés peuvent en effet aider les employés à partager leurs connaissances, à travailler avec des collègues d'autres services et à tisser des réseaux. Mais quels paramètres permettent de juger qu'un espace est adapté ?

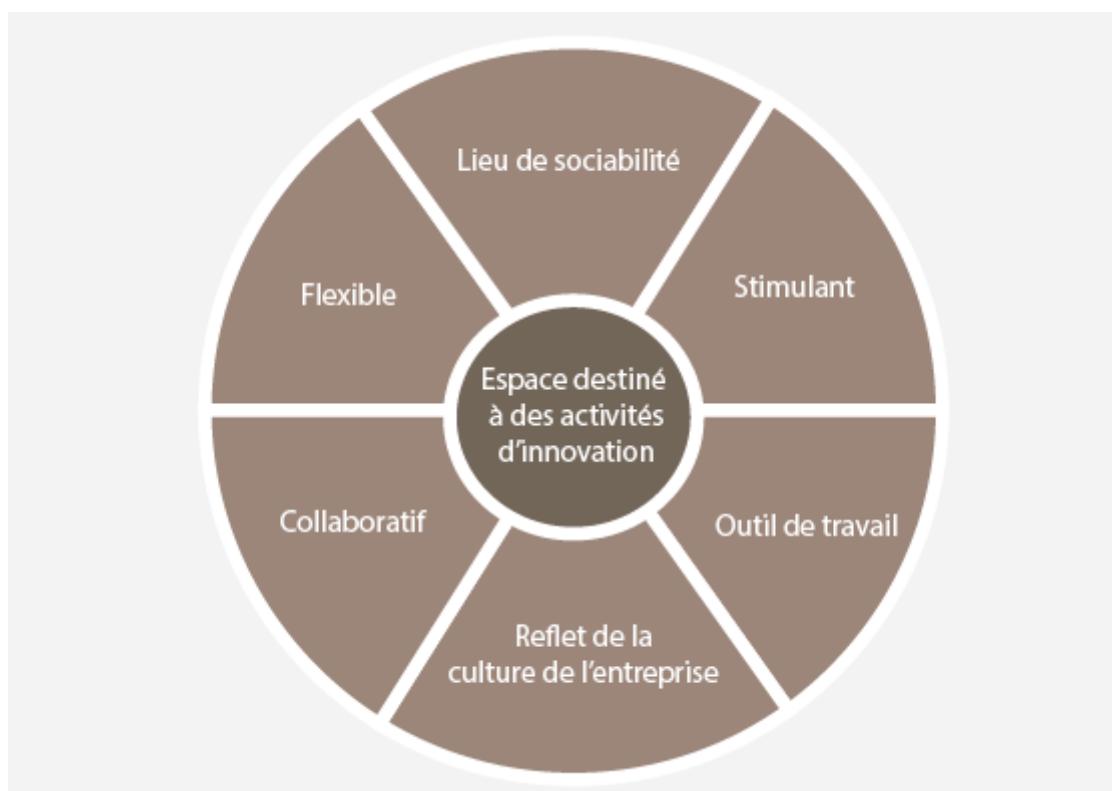
---

<sup>18</sup> Contributeurs de Wikipédia. "Créativité". [mise en ligne le 15/04/2014] Wikipédia, l'encyclopédie libre; [consulté le 28 mai 2014]. Disponible à l'adresse: [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

### **1/3/3 Le rôle de l'aménagement de l'espace**

Dans son Livre Blanc (*op. cit.*) de février 2013, l'entreprise *Steelcase*, relève les facteurs importants dont il faut tenir compte lors de l'aménagement de l'espace pour que celui-ci optimise les performances des employés en matière d'innovation. L'idée est de concevoir un espace modulable, accueillant et stimulant qui favorise la sociabilité et la collaboration grâce à une utilisation optimale du lieu et la mise en valeur de la culture d'entreprise. La FIGURE 4 ci-dessous récapitule cette réflexion :

**FIGURE 4 : Facteurs importants pour un espace destiné à des activités d'innovation**



Réalisation: Léone ORIEZ, 2014 (à partir du texte du Livre Blanc *Steelcase*)

Les différents aspects de l'aménagement dont *Steelcase* propose de tenir compte, reflètent l'importance d'un lieu bien aménagé sur le processus d'innovation. On peut supposer que même dans le cas où un lieu n'aurait pas été conçu pour, ce schéma permettrait d'identifier son influence sur l'innovation. La flexibilité se mesure par la mise à disposition d'éléments fixes et mobiles et la possibilité de passer rapidement d'un espace pour des échanges ouverts ou privés, à un espace pour des activités en petits ou grands groupes de personnes. La

dimension collaborative offre des espaces d'affichage et de diffusion des informations et met à disposition des espaces d'échanges informels à proximité des espaces de réunion. L'espace reflète la culture d'entreprise lorsqu'il offre aux usagers la possibilité de s'exprimer librement, lorsqu'il affiche des travaux collectifs et est considéré au même titre, voire davantage, que les autres espaces de l'entreprise. Le lieu devient outil, lorsque chaque surface est considérée pour son potentiel d'affichage et de rangement et qu'il offre tous les outils de travail nécessaire. Un espace stimulant se caractérise par des choix esthétiques cohérents (lumière du jour, couleurs et matériaux se définissent au travers des émotions que doivent susciter le lieu, ...), l'exposition d'éléments créatifs et la mise à disposition d'espaces de détente informels. Enfin, il s'agit d'un espace de sociabilité s'il est accessible à tous, qu'il met à disposition des boissons et aliments dans des lieux de pauses à proximité des espaces de travail ou encore parce qu'il permet l'accueil de personnes extérieures et offre une vue d'ensemble sur l'espace. Tous ces facteurs représentés sont en concordances avec les éléments qui constituent un environnement favorable à l'innovation sur la FIGURE 2, présentée plus haut. En effet, un espace stimulant et flexible apporte de la motivation. La sociabilité et l'esprit collaboratif traitent des échanges. Tandis que le reflet de la culture de l'entreprise et la mise à disposition d'outils de travail permettent de partager les savoirs et d'accroître la motivation.

Les architectes d'intérieur spécialisés préconisent des espaces de travail formels situés à proximité des espaces de travail ou de détente informels. Ces espaces informels, caractérisés par les lieux de pauses et notamment les lieux de pauses alimentaires ont donc un rôle important dans la configuration d'espaces dédiés à l'innovation. Ces lieux de pauses sont à considérer comme l'opposé de ce que Marc AUGÉ qualifierait de "*non lieux*", "*ces lieux où la solitude et la similitude se substituent à l'identité et la relation*" (ABELES 1992, p. 193-194). Comme le soutient Anne MONJARET, ethnologue chargée de recherche au CNRS, les espaces de travail sont aussi des lieux de vie qui dévoilent l'organisation et les valeurs de l'entreprise et de ses salariés (MONJARET 2002 - en ligne). L'étude de l'aménagement de l'espace permet d'identifier l'inscription territoriale de l'usager et de mieux comprendre son environnement. Il serait donc pertinent d'étudier si l'aménagement des espaces de pauses alimentaires peut refléter les engagements de l'entreprise en termes d'innovation. Et si les comportements, les émotions et l'appropriation de l'espace par les utilisateurs jouent également un rôle dans la formation/transformation de ces lieux ? Enfin, ces lieux de pauses alimentaires peuvent-ils favoriser la sérendipité et de manière plus générale influencer la créativité des utilisateurs ?

## **CHAPITRE 2 - ALIMENTATION AU TRAVAIL : ÉVOLUTION ET DIVERSITÉ DES PRATIQUES**

Des échoppes urbaines du Moyen-âge à nos jours, les propositions de "prêt à manger" n'ont cessé d'évoluer pour satisfaire l'appétit et répondre aux contraintes des mangeurs. L'industrialisation, la diminution du taux de retour à domicile en semaine, la généralisation du travail des femmes, sont autant de modifications de notre mode de vie qui entrent en compte dans l'évolution de nos pratiques alimentaires. La cantine, les sandwichs, les plats à emporter ou à réchauffer auraient pris l'avantage sur le déjeuner à domicile. Le repas du midi semble sortir de plus en plus du cadre familial, pour être mangé seul, entre collègues, amis ou camarades de classe. Comment se passe réellement le repas du midi des travailleurs, comment a-t-il évolué depuis les dernières décennies ? Quelles règles, héritages ou problématiques impactent les pratiques alimentaires au travail ?

### **2/1 SPHÈRE ALIMENTAIRE EN ENTREPRISE**

#### ***2/1/1 Cadre historique et législatif des lieux de pauses alimentaires en entreprise***

Avant d'aborder l'évolution des pratiques alimentaires, il conviendra d'observer les conditions dans lesquelles les règles professionnelles, concernant le repas au travail, se sont élaborées. L'histoire de l'aménagement du temps et de l'espace dédiés au repas au travail, révèle une intensification assez récente de la prise en compte des besoins de l'individu et du respect de son autonomie. La problématique de l'alimentation au travail reste étroitement liée au salaire. Le mot "*salaire*" vient étymologiquement du latin "*salarium*", qui vient lui-même de "*sal*" qui signifie le sel. Or le sel, durant l'antiquité comme au Moyen-âge est une ressource vitale pour la conservation des aliments. (PIZZORNI 2002, p. 26) Le salaire doit permettre au travailleur de vivre et peut parfois être attribué en nature. Le travail permet de se nourrir et se nourrir permet de travailler. Aujourd'hui, la formule "*nourrie, logée, blanchie*" s'est raréfiée, et même si elle existe pour le travail au pair ou celui d'apprenti, il existe toujours une part de rémunération en espèces. L'attribution du salaire en nature réduit la liberté du travailleur dans ses choix de consommation, une liberté que le droit va petit à petit protéger.

C'est avec la révolution industrielle que le droit social fait ses débuts. Les premières réglementations sociales apparaissent dans le monde du travail avec des lois qui interdisent le travail des enfants de moins de huit ans ou le travail des enfants et des femmes à la mine. La naissance de ces droits protégeant les travailleurs va s'accompagner de la mise en place d'une inspection du travail pour veiller au respect des règles. Quelques progrès apparaissent dans le domaine de l'alimentation au travail. Le temps pour le repos ou le repas, qui était impensable au Moyen âge et sous l'ancien régime, devient nécessaire à l'entretien de la force productive. La journée de travail reste cependant rythmée par le chef d'entreprise ou la nature (travaux agricoles par exemple) et non par le choix des travailleurs (PIZZORNI 2002, p. 28). Bien qu'une certaine incompatibilité entre travail et alimentation se maintienne, les entreprises du début du XXe siècle imaginent des solutions externes à l'entreprise pour favoriser l'accès à la nourriture des employés. Certaines grandes entreprises mettent une partie de leur terrain à disposition des ouvriers pour qu'ils les cultivent, ce sont les débuts des jardins ouvriers. Tandis que d'autres employeurs imposent aux salariés d'utiliser une partie de leur revenu (attribué sous forme de bons d'achat) à la consommation de produits vendus dans des économats, annexés à l'entreprise.

Par la suite, pour protéger les employés, la loi interdit ces économats, car ils entravent la liberté des salariés. Les conventions collectives (1919) qui complètent le code du travail<sup>19</sup>, vont apporter des précisions particulières à chaque secteur d'activités et permettre que les mesures les plus favorables aux salariés soient retenues. Une conception de l'homme au travail non plus comme une force physique, mais comme un individu va petit à petit s'affirmer. La mise en place des congés payés en 1936 entraîne une meilleure productivité du salarié et marque le début d'une succession de mesures en faveur de son bien-être. La création dès 1945 des comités d'entreprise, favorisent l'augmentation des cantines d'entreprise permettant aux employés, qui le souhaitent, de bénéficier d'un repas à tarif réduit. Le premier salaire minimum garanti (SMIG) est créé en 1950 et est remplacé en 1968 par le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) reconstruit sur la croissance économique plutôt que sur l'inflation. L'instauration de ce salaire renvoie à la responsabilité des employeurs de garantir un revenu minimum permettant la survie alimentaire et de bonnes conditions sociales à ses employés. En outre, dès 1955 les premiers ouvrages en langue française consacrés à l'ergonomie sont publiés. L'ergonomie n'est plus basée uniquement sur

---

<sup>19</sup> Le premier code du travail est écrit entre 1910 et 1922.

les capacités physiques de l'Homme et s'ouvre aux recherches en psychologie. L'ergonomie devient peu à peu une discipline de terrain qui va accompagner l'amélioration de la situation de travail (NEBOIT 2006 - en ligne). Avec l'essor du secteur tertiaire dans les années 60, le nombre d'immeubles de bureaux s'accroît fortement. L'émergence de l'informatique et de la télécommunication permet aux sièges des entreprises de s'établir en dehors des sites de production. De nouveaux quartiers d'affaires sont créés et les loyers, trop élevés, incitent les entreprises à s'installer en périphérie des grandes villes. Les aménagements des espaces sont étudiés en fonction des directives managériales et révèlent de nouvelles conditions de travail (MONJARET 2002 - en ligne).

La deuxième version du code du travail (*Legifrance* 2014 - en ligne), établit en 1973, nous permet également d'appréhender les nouvelles règles qui régissent le temps et l'espace des pauses alimentaires en entreprise. La première mesure interdit de laisser les travailleurs prendre leur repas dans les locaux destinés au travail (*Article R4228-19 Décret 2008-244*).<sup>20</sup> Mais cette interdiction laisse entendre qu'un temps et un lieu destiné au repas doit être clairement encadré. Ainsi, *l'article R4228-22 du Décret 2008-244*<sup>21</sup> (*op. cit. - en ligne*) prévoit que dans les sociétés où plus de vingt-cinq employés souhaitent se restaurer sur place, l'employeur, après avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou à défaut des délégués du personnel doit mettre à disposition un local de restauration. Le local doit être pourvu de sièges et de tables en nombre suffisant et doit comporter un robinet d'eau potable, fraîche et chaude, pour dix usagers. Il doit également être équipé d'un moyen de conservation ou de réfrigération des aliments et d'équipements pour réchauffer les plats. Les conditions sont plus souples dans le cas d'une entreprise de moins de vingt-cinq salariés, celle-ci doit mettre à disposition un local, sans équipements particuliers, dédié à la restauration dans de bonnes conditions de sécurité et de santé, si les employés en font la demande (*Article R4228-23 Décret 2008-244*) (*op. cit. - en ligne*). Excepté l'interdiction de fumer dans les locaux de l'entreprise, aucune autre loi, impactant le lieu où le temps alimentaire en entreprise, n'a été ajoutée lors de la réécriture du code du travail en 2008. L'établissement de toutes ces règles et avantages sociaux permettent aux travailleurs d'acquérir un statut et des moyens de défense dans l'entreprise. Certaines entreprises ne vont pas attendre ces lois pour offrir une plus grande liberté à leurs employés. Alors que la loi

---

<sup>20</sup> Il est important de souligner que le nouveau code du travail révisé en 2007-2008 reprend dans son ensemble les mesures déjà établies dans le code de 1973, du moins en ce qui concerne les lieux de pauses alimentaires.

<sup>21</sup> Code du travail, Partie réglementaire nouvelle, Quatrième partie, Livre II, Titre II, Chapitre VIII

n'impose aucun service de restauration et seulement vingt minutes de pause pour un travail quotidien de minimum six heures consécutives, le nombre de cantines continue de se développer et le temps de pause accordé au repas varie entre 20 minutes et 2 heures, en fonction des entreprises. L'ancrage culturel des rythmes des repas ne permet pas aux entreprises d'en faire l'impasse. Les différents systèmes de participation de l'entreprise peuvent résulter d'une spécificité dans la convention collective, d'une clause notée dans le contrat de travail ou de règles spontanées, basées sur l'usage. L'entreprise pourrait même justifier, en toute légalité, d'attribuer plus de temps de pause à des postes de direction ou de cadres sans pour autant attribuer ce même temps de pause aux autres salariés. Le temps libre accordé pour la pause repas, devient un dû pour les salariés. La distance travail-domicile qui s'accentue, modifie le rapport au temps. Les travailleurs aspirent à utiliser ce temps libre comme ils le souhaitent et de nouvelles solutions, indépendantes des lois en vigueur, vont être proposées par certains employeurs pour répondre à leur bien-être (PIZZORNI 2002, p. 32).

## **2/1/2 Distance domicile-travail et rapport au temps**

Les études sur la mobilité et les zones d'emplois en France, reflètent qu'un nombre croissant d'actifs travaillent loin de chez eux, notamment parce que l'emploi s'accroît en zone périurbaine (TALBOT 2001, INSEE *Première n°767*). Mais la problématique du trajet domicile-travail, n'a-t-elle pas toujours eu les mêmes conséquences pour les travailleurs ? Existe-t-il une différence entre les travailleurs franciliens et le reste de la France ? Une enquête IPSOS de 1986, établie sur un panel de 507 travailleurs d'Ile-de-France, nous permet d'obtenir quelques informations sur les travailleurs de cette zone à l'époque. Ainsi, on apprend que 51 % des personnes interrogées déjeunent sur leur lieu de travail, 49 % à l'extérieur et que 47 % de ces derniers mangent souvent ou parfois chez eux. Sur l'ensemble de ce panel de 1986, il y a donc environ 25 % des personnes qui mangent à domicile (souvent ou parfois). Mais ces données sont à analyser avec recul puisqu'elles concernent un panel réduit et très ciblé.<sup>22</sup> De plus, l'enquête ne donne pas d'informations sur les temps de trajet domicile-travail. Un rapport publié par l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) évoque l'impact de la pause méridienne sur la mobilité en France.<sup>23</sup> Dans ce document, les auteurs s'accordent pour dire que "*l'organisation d'un déjeuner routinier à la maison calé sur*

<sup>22</sup> Enquête menée auprès de travailleurs habitants et travaillant à proximité de Paris.

<sup>23</sup> Hubert Jean-Paul, Madre Jean-Loup, Meissonnier Joël, Roux Sophie. Manuscrit auteur, publié dans "Économie et statistiques", 457 (2013) pp 35-56.

*les pauses du travail ou des études ne va plus de soi".* Le taux de retour à midi des Français est mesuré d'après l'indice MRS indiquant le taux de "*mobilité régulière supplémentaire*" entre 11h et 15h. De plus, l'enquête vérifie la corrélation entre le taux MRS et le nombre réel d'actifs déjeunant à domicile en semaine. D'après cette étude, le taux de déplacement des actifs de 11h à 15h en semaine aurait diminué de moitié en 34 ans, passant de 50 % en 1974 à 25 % en 2008 et ce chiffre correspond à un point près au taux d'actifs déjeunant à domicile. De plus, d'après cette étude publiée par l'INSEE, ce changement concerne l'ensemble des actifs en France. Car, même si la mobilité régulière supplémentaire présente des résultats différents entre l'agglomération parisienne et le reste de la France, celle-ci a régressé partout à la même vitesse. La distance lieu de travail-domicile en journée se répercute sur la mobilité des salariés et donc sur leur cadre de pause alimentaire le midi. L'enquête renseigne également sur une baisse de près de 50 % en 34 ans des déplacements qui sont effectués entre 11h et 15h dans le but de faire des achats, aller au restaurant ou au café et une baisse de 50 % également pour les déplacements uniquement au restaurant ou dans un café. Les travailleurs seraient donc moins enclins à se déplacer de manière générale, que ce soit pour des achats, aller au restaurant ou chez eux. Mais les enquêtes de transport ne donnent pas plus d'informations sur les choix de consommation des travailleurs lors de la pause méridienne ou sur la sociabilité des repas. Ces paramètres relèvent davantage des propositions de restauration, la gestion du temps de pause, l'évolution du bien-être au travail ou des décisions hiérarchiques.

Les recherches de l'INSEE de 2010<sup>24</sup> évaluent le taux de repas au travail à 22 % des personnes (en emploi ou en étude) en moyenne pour la France et les Dom. Le temps accordé au repas au travail sur une journée est évalué en moyenne à 53 minutes par personne (samedi et dimanche compris), tout temps de pause alimentaire compris, il n'est donc pas possible de distinguer les repas de midi ou du soir. L'enquête précise que par "*repas au travail*" est entendu "*Repas sur le lieu de travail seul ou avec d'autres personnes*". Il n'y cependant pas de distinction entre les types de restauration choisis (cantine, "gamelle", livraison ...) ou l'horaire du repas. L'enquête INSEE mélange les étudiants et les travailleurs, ce qui peut troubler les résultats, puisque nous nous intéressons uniquement aux salariés ou indépendants. D'après les données de l'INSEE, il est possible d'étudier la répartition des repas au travail selon la zone

---

<sup>24</sup> Layla Ricroch et Benoît Roumier, division Conditions de vie des ménages, Insee. *Le temps physiologique : dormir, manger, se laver et se préparer.* 2010 [consulté le 30/05/2014] disponible sur : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1377](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1377)

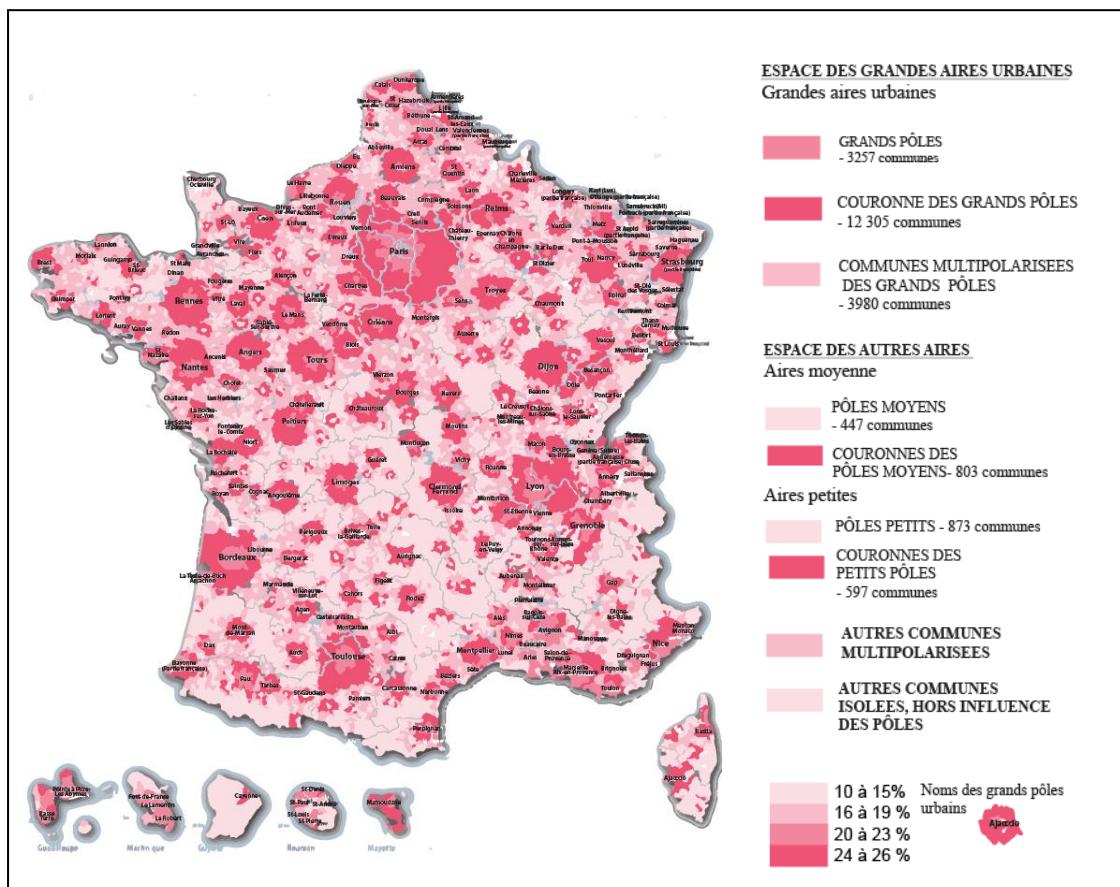
d'études et d'aménagement de territoire de résidence (ZEAT). Comme le présumait l'enquête sur la mobilité, les différences entre ZEAT ou zones rurales et urbaines sont minimes, les moyennes restent sensiblement les mêmes, que ce soit pour le temps de pause repas ou le taux de personnes qui pratiquent le repas au travail. Bien que les taux soient très proches les uns des autres, on note un taux de travailleurs mangeant au travail légèrement plus élevé pour la région parisienne. Une différence qui pourrait s'expliquer par des distances travail-domicile plus importante, Paris et sa banlieue périphérique étant des zones attrayantes pour l'emploi et les études. Dans cette même enquête, l'INSEE s'intéresse également aux taux de travailleurs (en étude ou emploi) pratiquant le repas au travail selon le zonage en aire urbaine.

Le découpage en aire urbaine, cartographié en 2010 par l'INSEE, se découpe en sept zones : grands pôles urbains (unités urbaines de plus de 10 000 emplois), couronnes des grands pôles, multipolarité des grands pôles, moyens (unités urbaines de 5 000 à moins de 10 000 emplois) et petits pôles (unités urbaines de 1 500 à moins de 5 000 emplois), couronnes des moyens et petits pôles, autres multipolarités (40 % de la population ayant un emploi travaille dans plusieurs aires quelles que soient leur taille), communes isolées hors influence des villes. Le zonage en aires urbaines permet d'obtenir une vision sur les aires d'influence des villes, il est basé sur trois critères principaux : le recensement de la population, l'emploi et les déplacements domicile-travail. La comparaison des taux de travailleurs mangeant au travail par zones d'aires urbaines permet de percevoir les différences en fonction de la distance travail-domicile ou en fonction des métiers urbains et ruraux.

A partir de la carte du zonage en aire urbaine établie par l'INSEE (voir annexe 1) et les données de l'enquête sur l'emploi du temps, nous avons établi la CARTE 1 (p. 40) présentant le taux de travailleurs pratiquants le repas au travail par zonage en aires urbaines. (voir grand format annexe 2). On constate sur cette carte que les grandes zones urbaines et leurs couronnes sont davantage concernées par le repas au travail, tandis que les petits et moyens pôles urbains se rapprochent des taux observés dans les communes isolées. Ce faible taux laisse supposer que les habitants des petites et moyennes zones urbaines travaillent dans leur ville et peuvent par conséquent manger plus facilement à domicile. Cependant, il est intéressant de constater que les couronnes des petits et moyens pôles obtiennent les mêmes taux que les couronnes des grands pôles urbains. Ce qui permet de supposer que les habitants des couronnes urbaines travaillent dans les zones urbaines et ont donc un trajet domicile-travail trop long pour rentrer au domicile durant la pause méridienne. Nous pouvons

également supposer que ces personnes travaillent dans les couronnes urbaines, mais que la difficulté d'accès à des lieux de pauses alimentaires, externes à l'entreprise, les poussent à prendre leur repas au travail.

### CARTE 1 : Taux de travailleurs pratiquant le repas au travail par aires urbaines



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014<sup>25</sup>

En outre, la quasi-similarité des taux dans les grandes zones urbaines et les couronnes, laisse supposer que le trajet travail-domicile dans les grandes zones urbaines prend un temps trop important pour que les travailleurs habitants dans ces zones puissent rentrer chez eux. En effet, dans les grandes villes la circulation se fait par des moyens de transport plus lents, à pied, en bus, en métro, en tramway ou sur des routes au trafic important. Il se peut également que l'accès plus facile à des lieux de pauses alimentaires externes à l'entreprise, favorise la prise de repas en dehors du lieu de travail. Pour terminer, les différences entre les types d'emplois peuvent éventuellement être un indicateur, ainsi les indépendants ou travailleurs qui ne disposent pas de cantine ou lieux aménagés dans leur entreprise vont sans doute plus

<sup>25</sup> Réalisé d'après les chiffres de l'INSEE de l'enquête emploi du temps 2010 et la carte de l'INSEE des zonage en aires urbaines 2010.

facilement se tourner vers d'autres options, à moins qu'ils ne ramènent leur repas sur le lieu de travail. De ce fait, les métiers tels que l'agriculture vont sans doute moins souvent faire l'objet d'un repas au travail, ce qui expliquerait, en partie, les faibles taux dans les zones isolées. La différenciation entre zonage en aires urbaines, si évidente sur la carte, est tout de même à nuancer dans la réalité. En effet, les taux restent très proches les uns des autres, avec une échelle située entre 13 et 25 % de travailleurs qui mangent au travail.

D'après le Baromètre Santé et Bien-être au travail<sup>26</sup> de l'assurance complémentaire santé MALAKOFF MEDERIC, 34 % des salariés, du secteur privé en France en 2013, mettraient plus de une heure pour un trajet aller-retour travail-domicile. La distance qui sépare le travailleur de son logement, fait donc bien partie des critères qui incitent les individus à se restaurer à proximité voire sur leur lieu de travail. Mais, ce n'est pas la seule cause, car le taux de personnes mangeant hors domicile est bien plus élevé. Ainsi, d'après cette même étude MALAKOFF MEDERIC, seuls 32 % des salariés rentrent chez eux pour la pause déjeuner, les 68 % restants préfèrent : apporter un repas confectionné chez eux (27 %), manger au restaurant d'entreprise (24 %), aller au restaurant, dans une brasserie, un snack (8 %) ou autre (9%). Ces taux diffèrent de ceux exposés dans l'enquête de l'INSEE. Par ailleurs, on remarque que la comparaison des différentes enquêtes sur le sujet de l'alimentation au travail, permettent difficilement d'évaluer les pratiques des travailleurs, car les méthodes d'enquêtes sont trop variées. Tantôt les étudiants sont mêlés aux travailleurs, tantôt les catégories socioprofessionnelles ou les zones d'habitations sont différencierées, toutes les enquêtes se distinguent. Afin de mieux interpréter les chiffres, nous avons relevé, ci-dessous, les chiffres de différentes études, concernant le taux de personnes mangeant à domicile en France :

**TABLEAU 1 : Comparaison des enquêtes sur le taux de personnes mangeant à domicile**

Organisme d'enquête	Sujet de l'étude	Profil des enquêtés	Année	Jours d'enquête	Taux de personne à domicile pendant le déjeuner
AOUATE Martinez-Randé	Repas des salariés	salariés	1995	semaine de travail	33%
CREDOC	Comportements et consommations alimentaires en France	18-75ans	2004	semaine entière	74%

<sup>26</sup> Baromètre santé et bien-être au travail 2013. Enquête réalisée sur 3500 salariés du secteur privé en France. [en ligne] Malakoff Médéric 2014. [consulté le 29/05/2014] Disponible sur [www.malakoffmederic.com](http://www.malakoffmederic.com).

*Suite du tableau de la page précédente...*

**TABLEAU 1 : Comparaison des enquêtes sur le taux... (suite)**

Organisme d'enquête	Sujet de l'étude	Profil des enquêtés	Année	Jours d'enquête	Taux de personne à domicile pendant le déjeuner
CREDOC	Comportements et consommations alimentaires en France	cadres parisiens	2004	lundi au vendredi	29%
CREDOC	Comportements et consommations alimentaires en France	agriculteurs	2004	lundi au vendredi	77%
INPES	Baromètre santé nutrition	18-75 ans	1996	15 derniers jours	70%
INPES	Baromètre santé nutrition	18-75ans	2002	15 derniers jours	69%
INPES	Baromètre santé nutrition	18-75ans	2008	15 derniers jours	65%
INPES	Baromètre santé nutrition	travailleurs	2008	15 derniers jours	56%
INSEE	Transport	actifs occupés (sans les étudiants)	1974	lundi au vendredi	50%
INSEE	Emploi du temps	tous confondus	1998	semaine entière	64%
INSEE	Transport	actifs occupés (sans les étudiants)	2008	lundi au vendredi	25%
IPSOS	déjeuner des Parisiens	actifs travaillant et vivant à proximité de Paris	1986	semaine de travail	25%
MALAKOFF	Baromètre bien être au travail	salariés	2013	semaine de travail	32%

Réalisation : Léone ORIEZ, 2014 (d'après les chiffres de divers organismes)

L'irrégularité des échantillons concernant le profil des personnes interrogées, et la variation entre les méthodes d'enquêtes, rendent difficilement comparables ces données. Ce qui dévoile notamment le manque d'études régulières qui cibleraient précisément l'alimentation au travail. D'après les chiffres du Credoc de 2004, il semblerait qu'il y ait de grandes différences entre les cadres parisiens et les agriculteurs, sur ce thème, mais le manque de chiffres comparables sur d'autres années ne nous permettent pas de voir s'il existe une

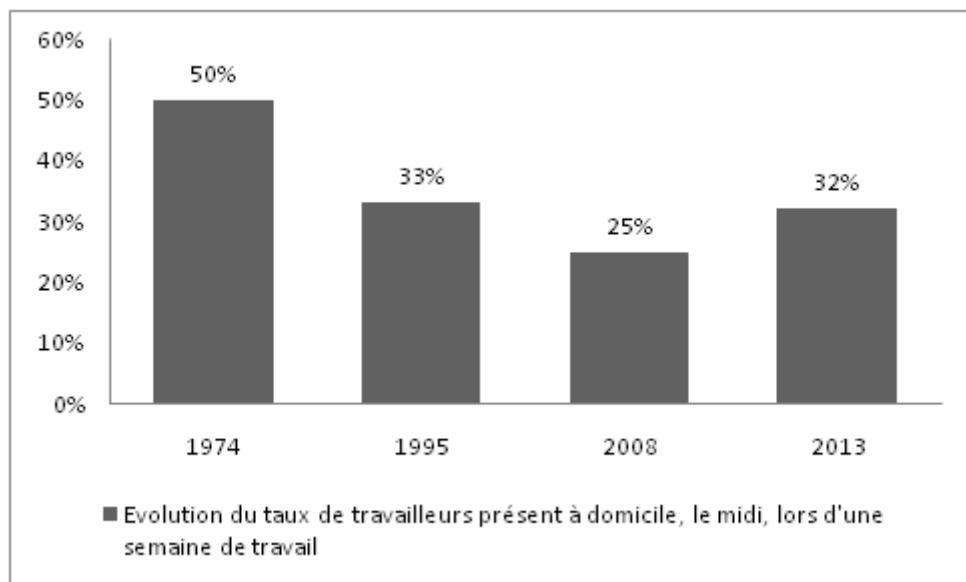
évolution. Néanmoins, si nous ne retenons que les enquêtes réalisées sur un échantillon de travailleurs en semaine de travail, toutes catégories socioprofessionnelles ou régions d'habitation confondues, nous obtenons des résultats plus à même d'être confrontés, car au moins similaires concernant le public interrogé.

**TABLEAU 2 : Taux de travailleurs présents à domicile entre 1974 et 2013**

	1974	1995	2008	2013
Taux de travailleurs présent à domicile, le midi, lors d'une semaine de travail	50%	33%	25%	32%

Réalisation : Léone ORIEZ, 2014 (à partir des chiffres de l'INSEE, Martinez RANDES et l'assurance MALAKOFF-MEDERIC)

**FIGURE 5 : Évolution du taux de travailleurs à domicile lors de la pause méridienne les jours de travail**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014<sup>27</sup>

Si l'on en croit l'étude de ces chiffres, qui sont les plus analogues en termes de traitement de données, le taux de retour à domicile qui était de 50 % dans les années 70 se serait progressivement effondré jusqu'à atteindre 25 % en 2008, pour augmenter légèrement en 2013 à 32 %. En 40 ans, nous serions passés de la moitié à un quart de travailleurs à manger à domicile les jours de travail. Mais, les données disponibles ne sont pas assez régulières et ne permettent pas de se prononcer aisément sur les causes. Nous pouvons

<sup>27</sup> Réalisé à partir des chiffres de l'INSEE, Martinez RANDES et l'assurance MALAKOFF-MEDERIC).

cependant émettre l'hypothèse que le fort succès des tickets restaurants dès 1976<sup>28</sup> a engendré une croissance de la restauration commerciale (RC) et fait chuter le taux de repas à domicile dans le même temps que celui des cantines d'entreprises. La restauration collective à caractère sociale fournissant des prestations à des prix plus avantageux que la RC ou qu'un repas fait chez soi, a pu être privilégiée en 2008 suite à la baisse du pouvoir d'achat liée à la crise.

Ainsi l'industrialisation, l'urbanisation et les changements sociaux qui se sont opérés, ont poussé la population active à s'adapter à son nouvel environnement, amenant les employeurs à reconsiderer la place de l'alimentation dans l'entreprise et inciter les acteurs de la restauration à développer leur offre. Une considération plus importante de l'individu s'est imposée avec l'aspiration à une souplesse plus grande dans l'aménagement du temps de travail. Nous verrons comment les effets de cette nouvelle configuration se manifestent sur les comportements alimentaires.

## **2/2 L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES ALIMENTAIRES AU TRAVAIL**

### **2/2/1 *Rapport à l'alimentation : qualité des produits et nouvelles pratiques***

Comme vu précédemment, l'industrialisation contribue à révolutionner les pratiques alimentaires au travail, elle encourage l'urbanisation et l'usage courant de la voiture, entraînant des conditions de travail différentes. Il ne faut pas non plus négliger son rôle dans notre rapport à la nourriture, via l'industrialisation de l'alimentation. Dès les années soixante, le développement de grandes surfaces commerciales fait passer la production et la distribution des denrées alimentaires, d'un système local à un système national ou mondial. (FISCHLER 2001, p.193). Ce nouveau système redéfinit considérablement le rapport du consommateur aux produits alimentaires, le marketing se développe pour promouvoir des denrées emballées, transformées et disponibles en abondance. Les produits frais, surgelés, pré-cuisinés ou exotiques s'intègrent dans l'alimentation courante. Les produits sont progressivement standardisés et universalisés. Après avoir été rassurés et convaincus par l'opulence à bas prix, quelques scandales alimentaires comme la vache folle ou la découverte de substances cancérogènes dans les pesticides, ont effrayé les consommateurs. L'apparition des marques de

---

<sup>28</sup> Les tickets connaissent un fort succès en 1976, ce qui pousse cette société à se développer à l'étranger. Les tickets restaurants sont créés, en France, en 1962 par Jacques Borel et sont officialisés comme avancée sociale en 1967.

distributeurs (MDD) et la lassitude des consommateurs, entraînent un nouveau marketing des produits. De nombreuses marques se créent une identité régionale et développent des stratégies marketing axées sur le terroir et la provenance. Les labels de certification d'origine et de qualité (AOC, IGP, AB, Label Rouge) viennent également compléter cette dynamique. Depuis les années quatre-vingt-dix les offres sont de plus en plus segmentées et différencierées et font de moins en moins de place aux marchés de masse (FISCHLER 2001 p. 209 ).

Aujourd'hui, c'est la valorisation des circuits courts, du "made in France" et des producteurs qui est au cœur des stratégies des grands distributeurs comme des petits indépendants ou associations de consommateurs. De nouveaux systèmes de distribution apparaissent comme la vente en direct du producteur aux consommateurs. Les acteurs qui valorisent une production locale sont de plus en plus nombreux, associations, coopératives paysannes, PME ou grands distributeurs : *la Ruche qui dit Oui !*<sup>29</sup>, *Terroir d'Avenir, AMAP*<sup>30</sup>, *panier paysans.com*<sup>31</sup>, *drives fermiers*<sup>32</sup>, *la Louve*<sup>33</sup>, *le petitproducteur.com.*<sup>34</sup> Évidemment, tous les acteurs n'ont pas la même légitimité ni la même vision du local. Dans le même temps, même si cette approche est médiatisée, les produits industriels n'ont pas disparu, seuls 7 % des fruits et légumes sont achetés en circuit court (*Rapport du Groupe de travail "circuit courts et commercialisation"* 2009 - en ligne). Les consommateurs aspirent en majorité à une plus grande qualité des produits, ils cherchent à être rassurés. Le CREDOC distingue six groupes de perception de l'alimentation, si l'on regroupe les consommateurs en recherche de "prix bas", "de la diversité" et qui "mangent pour vivre", on atteint 44 % des personnes interrogées, tandis que ceux qui mangent pour "la santé", "le plaisir" et "la qualité" représentent 56% des consommateurs. Mais avant d'être un plaisir, manger, reste pour la majorité des Français une nécessité (CREDOC 2007, p. 2). Les tendances sont partagées entre un accès rapide et peu coûteux aux produits et un intérêt marqué pour la qualité des produits (goût, santé, aspect).

L'accessibilité des produits à proximité de chez soi a participé à la modification de notre rapport au temps. À la lecture des articles de presse, il semble que le temps consacré à

---

<sup>29</sup> Réseau de communautés d'achat direct aux producteurs locaux.

<sup>30</sup> AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne.

<sup>31</sup> Franchise développée par Alexis Fiorucci ancien directeur commercial régional chez Suchard, pour les paysans qui souhaitent faire de la vente en ligne de leurs produits.

<sup>32</sup> Achat en ligne directement aux producteurs et retrait dans des relais.

<sup>33</sup> Association située à Paris qui achète et revend des produits de paysans locaux.

<sup>34</sup> Marque agro-alimentaire qui appose la photo des propriétaires d'exploitation agricole sur les produits.

l'alimentation se réduise et fasse de plus en plus place à une restauration rapide, s'accompagnant d'une déstructuration du repas traditionnel. Plusieurs inquiétudes se sont développées : perte de savoir culinaire, achat de produits mauvais pour la santé et l'environnement. La peur de voir les pratiques alimentaires françaises s'américaniser perdure depuis les débuts du fast-food en France. Il y a 24 ans, Claude FISCHLER écrivait : *Depuis son (le fast-food) apparition en France, il a suscité des diatribes d'une violence remarquable : le hamburger allait dévorer ou ronger l'art culinaire français.* (1990, p. 223) L'auteur proposait une réponse à cette méfiance : [...] *Le monde développé s'américanise moins qu'il ne se modernise, il se transforme plus qu'il ne s'acculture.* (1990, p. 226). Mais, les "alarmes" ne se sont pas éteintes. Un article du *Huffington Post*, intitulé : *Le fast-food est le nouveau leader de la restauration en France* (2014) dévoile le rapport sur la consommation de pizza en France de la société *Gira Conseil* et affiche que les Français sont les deuxièmes consommateurs de pizza (en unité) dans le monde après les Etats-Unis. Une information souvent employée pour signaler une forte américanisation des pratiques alimentaires. Cependant, aucune distinction n'est faite entre les pizzas achetées en supermarché, les livrées ou celles mangées au restaurant, laissant perplexe quant à l'interprétation de cette étude. De plus, s'il est vrai que le nombre d'établissements de restauration rapide augmente (la France est notamment le deuxième marché dans le monde pour MacDonald<sup>35</sup>), ce sont les restaurants qui restent les premiers fournisseurs de pizzas (64 %) et non la restauration rapide (13 %), encore moins la RCS (9 %)<sup>36</sup> (CREDOC-DGCCRF, 2014). La déstructuration des repas, qu'accompagne l'avènement du Fastfood, s'impose-t-elle réellement en France ? D'après l'étude *Le temps de l'alimentation en France* (INSEE, 2012), l'habitude des trois repas aux horaires traditionnels demeure. Seuls les jeunes se distinguent un peu, avec 29 % des moins de 25 ans qui déclarent grignoter très souvent et qui passent 41 % de leur temps de repas à l'extérieur. Des écarts qui existaient déjà en 1986, mais qui se sont un peu renforcés. Concernant plus particulièrement les actifs français, le temps accordé au repas par jour serait en moyenne de 2h16, un chiffre plutôt rassurant.

D'après Jean Pierre POULAIN, sociologue de l'alimentation : *L'étude des prises alimentaires se heurte à une difficulté méthodologique : l'objectivation des pratiques.* (POULAIN 2002, p. 103). Les données déclaratives obtenues via les enquêtes comme

<sup>35</sup> *Le fast-food est le nouveau leader de la restauration en France* [en ligne] [consulté le 30/05/2014] Le HuffPost avec AFP | Publication: 28/02/2013 20h12 CET | Mis à jour: 28/02/2013 20h12 CET

<sup>36</sup> CREDOC DGCCFR - enquête restauration hors foyer 2014

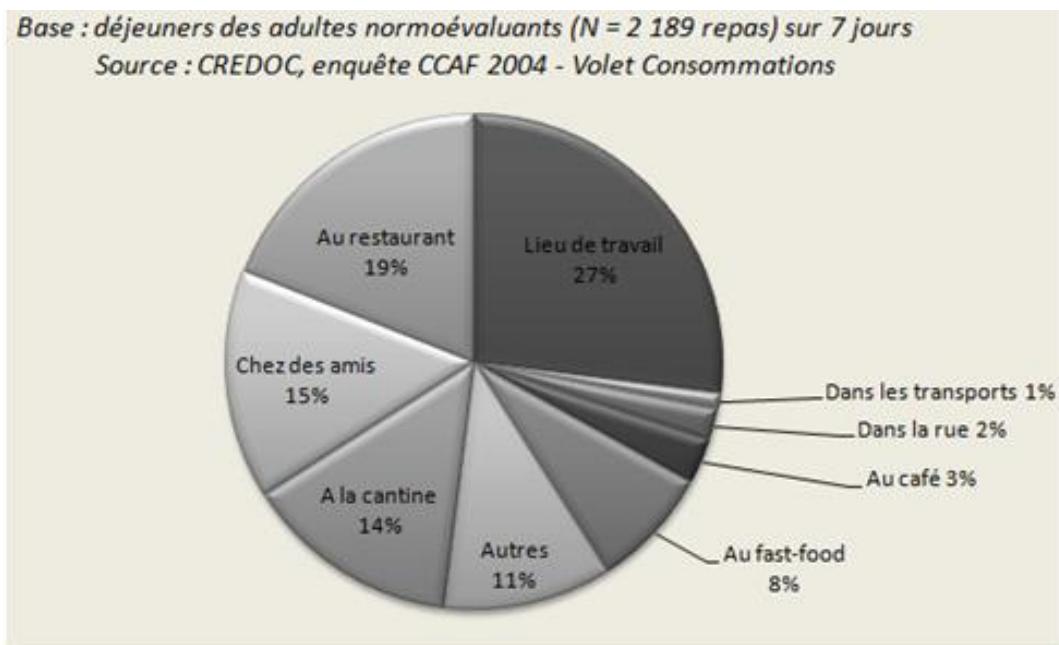
l'INSEE ou le CREDOC ne permettent pas de s'assurer que les pratiques déclarées sont observables, car l'interdit du grignotage et la norme du repas (entrée, plat, dessert) influencent les enquêtés dans leurs réponses. Pour POULAIN, il convient de croiser les données pour mieux les interpréter. C'est dans ce but, que le sociologue a réalisé à deux ans d'intervalle (1995-1997) une recherche en restaurant d'entreprise, en se basant sur l'observation des plateaux repas et des prises alimentaires des travailleurs durant la journée. Cette étude révèle une simplification des repas amplifiée en fonction de la durée de trajet domicile-travail et la vie urbaine, avec 53 % de repas complets pris en moyenne le midi. Il semblerait que la restauration collective ralentisse ce phénomène, puisque seuls 37% des français prennent un repas complet le midi. De plus, la comparaison des chiffres déclarés et des chiffres observés confirme le décalage soupçonné, les enquêtés ayant tendance à surestimer leur prise de repas complet pour répondre à la norme : *les mangeurs pensent toujours prendre trois repas par jour, un peu comme les amputés sentent encore longtemps leur bras* (FISCHLER 2001, p. 214). POULAIN met également en relief, l'augmentation du nombre de prises alimentaires, avec une moyenne de 4,7 à 5,3 prises entre 1995 et 1997.

L'enquête ne prenant pourtant pas en compte la prise de bonbons, chewing-gum ou encore les boissons non sucré. Une autre particularité soulignée est celle de l'introduction de l'alimentation dans des lieux informels (salle de réunion, bureau, salle de pause), qu'il s'agisse des grignotages ou des repas. Ces grignotages seraient majoritairement des moments *fortement socialisés* qui ne sont pas réellement déconnectés du travail à accomplir : *L'image du "grignoteur compulsif" et solitaire laisse donc la place, pour les populations actives, à une toute autre réalité* (POULAIN 2002, p. 108). Globalement, l'augmentation des prises alimentaires hors repas est loin de s'approcher des vingt prises alimentaires par jour correspondant à la moyenne américaine. La notion de trois repas constitue toujours la norme aux yeux des mangeurs. Les propositions alimentaires qui s'offrent aux mangeurs, jouent un rôle et peuvent influencer les choix de consommation, comme dans le cas de la cantine d'entreprise.

## 2/2/2 Variétés des lieux de pauses alimentaires et des usages

La FIGURE 6 ci-dessous reprend le graphique du CREDOC de 2004, elle permet de cerner la position des acteurs sur le marché de l'alimentation au travail.

**FIGURE 6 : Répartition des déjeuners hors domicile**

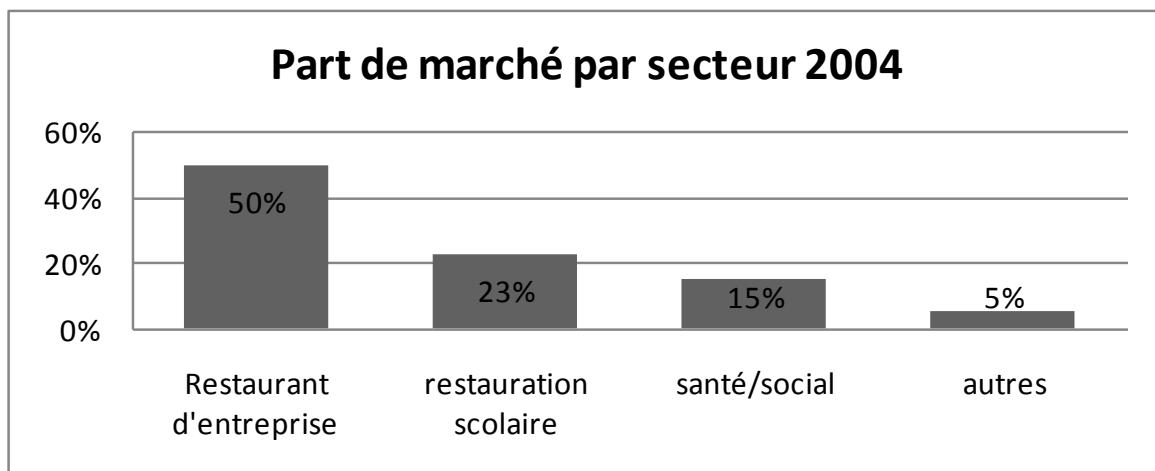


Réalisation : Léone ORIEZ, 2014 (Reproduction du graphique du CREDOC 2004)

Les lieux de pauses alimentaires à disposition des actifs sont variés et se partagent entre plusieurs acteurs : les usagers, les employeurs et les sociétés de restauration. La limite du graphique (FIGURE 6) est son manque de précision concernant la consommation sur le lieu de travail, il peut s'agir de restaurant d'entreprise, d'une cafétéria ou d'un sandwich consommé sur place. Malgré cette imprécision, on remarque le rôle prédominant de la restauration hors foyers (RHF). La RHF regroupe la restauration sociale collective (RSC) et la restauration commerciale (RC), mais ne tient pas compte des autres moyens dont disposent les mangeurs (ramener un repas cuisiné au domicile, acheter des ingrédients pour les cuisiner sur place, réchauffer un "plat préparé"). La RCS, concerne les restaurants d'entreprise, les cantines d'établissements scolaires, des hôpitaux ou autres services publics. Tandis que la RC désigne les restaurants, café, fast-foods, brasseries et autres. De façon générale, les études concernant la RHF fournissent peu d'informations concernant les choix des salariés lors de la pause méridienne. Cependant, elles nous indiquent que la RC représente 43 % des repas servis hors

domicile, laissant en tête la RCS avec 57 % des repas servis<sup>37</sup> en 1994. Alors qu'en 2014, la RC représente 15 % des repas servis et la RCS 85 %. Des chiffres qui reflètent l'évolution importante de la RSC. Aujourd'hui, La RCS sert 4 milliards de repas par an, dont 1 milliard dans les établissements scolaires<sup>38</sup>, mais il se pourrait que ce soient les restaurants d'entreprise qui représentent la plus grande part de marché, comme le présente le graphique, ci-dessous, construit à partir des chiffres obtenus en 2004 :

**FIGURE 7 : Part de marché par secteur de la restauration collective à caractère sociale**



Réalisation: Léone ORIEZ, 2014 (d'après les chiffres de Gira Conseil 2004)

La RCS se sépare en deux grandes branches, la restauration collective autogérée et la restauration collective concédée. La deuxième est la plus connue, car elle est dominée par une dizaine d'entreprises dont *SODEXO*, *EUREST* et *ELIOR*. Pourtant, 70 % de la restauration collective est autogérée tandis que 30 % seulement est concédée (DRAAF 2010). D'après l'étude *Structuration du marché de la RHF* de 2011 de la société *Gira Conseil*, experte de la consommation hors domicile, c'est la restauration indépendante qui détient le plus grand chiffre d'affaires sur l'ensemble du marché de la RHF avec 68 %. La restauration structurée, qui rassemble les groupes de restauration et la restauration concédée, se partageant les 38 % restants. Ces chiffres ne nous permettent malheureusement pas d'évaluer la proportion de restauration concédée ou autogérée dans les entreprises. Si les données sont relativement

<sup>37</sup>Chiffres Eurostat publié dans les échos : *La restauration commerciale grignote des parts de marché* [http://www.lesechos.fr/26/07/1994/LesEchos/16694-041-ECH\\_la-restauration-commerciale-grignote-des-parts-de-marche.htm](http://www.lesechos.fr/26/07/1994/LesEchos/16694-041-ECH_la-restauration-commerciale-grignote-des-parts-de-marche.htm)

<sup>38</sup> *La restauration commerciale et la restauration collective à caractère social.* [en ligne] Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. [consulté le 30/05/2014] Disponible sur : <http://agriculture.gouv.fr/restauration-collective>

imprécises pour déterminer l'évolution des pratiques alimentaires au travail, celles-ci nous permettent d'avoir un aperçu du secteur de la RHD qui occupe une position importante pour le repas de la pause méridienne.

Comme l'exposait la FIGURE 6 : *répartition des déjeuners hors domicile*, les travailleurs disposent d'autres ressources que la RHD pour s'alimenter le midi. Les repas se passent bien hors domicile, mais sans contact direct avec la restauration commerciale ou collective. Ainsi 15 % mangent chez des amis, 27 % sur leur lieu de travail (hors cantine) et 11 % font autrement. Si l'on peut aisément imaginer le déroulement d'un repas entre amis, il est plus difficile d'obtenir des données sur les repas au travail ou "autres". Comment les employés se nourrissent-ils au travail ? Les données, concernant les lieux de pauses alimentaires mis à disposition des employés, sont aussi complexes à trouver que le nombre d'entreprises proposant des services de restauration.

Il semble important de prendre en compte, que les solutions de restauration peuvent se compléter puisque le repas acheté à l'extérieur peut aussi être consommé dans l'entreprise dans un espace formel ou informel. L'augmentation des prestataires, qui proposent une livraison de produits alimentaires (fruits frais, petits déjeuner, ingrédients pré-pesés) ou "plats cuisinés", est également un indice de la tendance à consommer son repas au travail. Ce sont de vraies offres sur-mesure qui émergent spécialement pour une clientèle d'actifs urbains : *Vélissime* (menu livrés en vélo), *les marmites volantes* (menu livré en cocottes), *Classcroûte* (plateau repas), *Resto-in* (annuaire en ligne de plats à emporter) ou *Boco* (livraison de plats bio en bocaux), *Be Fruits* (livraison de fruits frais "box bureau") ou encore les Food-truck (camion de restauration ambulante) qui disposent d'emplacements sur les parkings d'entreprises.

Ces propositions peuvent refléter plusieurs tendances : une consommation rapide, mais de qualité, l'accès à un service inexistant sur place ou l'envie de briser la routine. Au-delà du repas livré au travail, les mangeurs semblent toujours plus nombreux à apporter leur repas cuisiné chez à domicile. La recherche de POULAIN met en lumière, dès 1995, *un retour de la "gamelle"*. Il semblerait que les femmes soient les plus concernées par cette pratique. Les femmes, dont les journées demeurent rythmées par celle des enfants, seraient principalement motivées par le gain de temps et non par des raisons d'économie ou de régime alimentaire (*op. cit*, p.107). La pratique d'apporter un repas préparé chez soi au travail peut également

s'analyser via le renouvellement de l'offre permettant le transport de plats préparés. On peut noter le développement de la tendance du "bento" en France. Cette boîte à repas de tradition japonaise se présente comme une nouvelle méthode de panier repas remplaçant l'éternel sachet à sandwich ou les *Tupperware*. Grâce à la recherche par date et par pays, disponible sur le moteur de recherche Google, nous avons pu déterminer l'évolution de l'offre *bento* en France. Le premier site de vente de *bento* en ligne apparaît en 2000, avant aucun site internet n'évoquant même le sujet. Dès 2006-2008, les bentos sont à la mode, on les trouve dans tous les magasins, des Galeries Lafayette jusqu'au supermarché low-cost Aldi. Les sites internet proposant les ustensiles sont également de plus en plus nombreux. Les blogs culinaires spécialisés sur ce thème continuent de prospérer en France jusqu'à aujourd'hui. Il existe même des cours de préparation de bento. Cette tendance, qui semble s'ancrer, touche plusieurs types de mangeurs. D'une part, on trouve des blogs de mères qui partagent en image les boîtes repas réalisées pour leurs enfants et les amateurs de repas *customisés*. Dans ce cas, le bento s'apparente à un loisir créatif, les ustensiles permettant de découper des yeux de personnages à l'aide d'astuces esthétiques, qui transforme le repas en jeu, se partage sur les blogs. D'autre part, le bento concerne les actifs qui souhaitent ramener leur repas au travail. L'apparence est plus classique et vise clairement l'employé de bureau. Le bento est sophistiqué, son coût est beaucoup plus important qu'une boîte hermétique aux propriétés identiques. Mais au-delà de la boîte dite "bento", on trouve aujourd'hui plus facilement des accessoires, qui n'existaient pas avant, comme des plaques eutectiques en très petit format ou de petits sacs isothermes au design discret. Cette pratique du repas à emporter permet aux travailleurs de manger rapidement à leur goût et où ils le souhaitent dans un jardin, en voiture, ou sur un chantier. Cette pratique s'inscrirait peut-être dans la catégorie "autre" de la FIGURE 5 : *répartition des repas hors domicile*. Comme nous le verrons par la suite, les pratiques alimentaires sont aussi variables que le nombre d'entreprise.

La diversité des modes de consommation se justifie-t-elle par une plus forte liberté du mangeur dans l'entreprise ? L'introduction de l'alimentation dans l'entreprise est récente sans que la culture du repas n'ait vraiment eu le temps de s'imposer : "*ce qui est bien à l'entreprise, c'est qu'il n'y a pas de règles au moment du repas, chacun est libre de faire comme il a envie. On peut manger dehors ou dans cet espace et avec qui on veut.*" (Témoignage d'un employé lors de notre enquête). Si le mangeur se détache des contraintes du cadre familial, il n'est plus nécessaire pour lui de cuisiner ou de manger à une certaine heure, chaque individu fait ses propres choix, tout en s'économisant la vaisselle d'après repas. L'espace-temps alimentaire de

l'entreprise serait-il "gastro-anomiques" (FISCHLER 2001, p. 213) ? La liberté du mangeur n'est-elle pas conditionnée par la diversité des options qui vont s'offrir à lui au moment du repas ? Mais cette trop grande liberté du choix individuel n'est-elle pas une contrainte, une source d'instabilité ? Sans structures et sans règles, le "repas" a-t-il encore lieu d'exister ? Nous verrons comment les choix des individus et des entreprises conditionnent la pause alimentaire sur des travailleurs.

## **2/3 CULTURE DU REPAS AU TRAVAIL ET IMPACTS**

### ***2/3/1 La formation d'une culture alimentaire au travail***

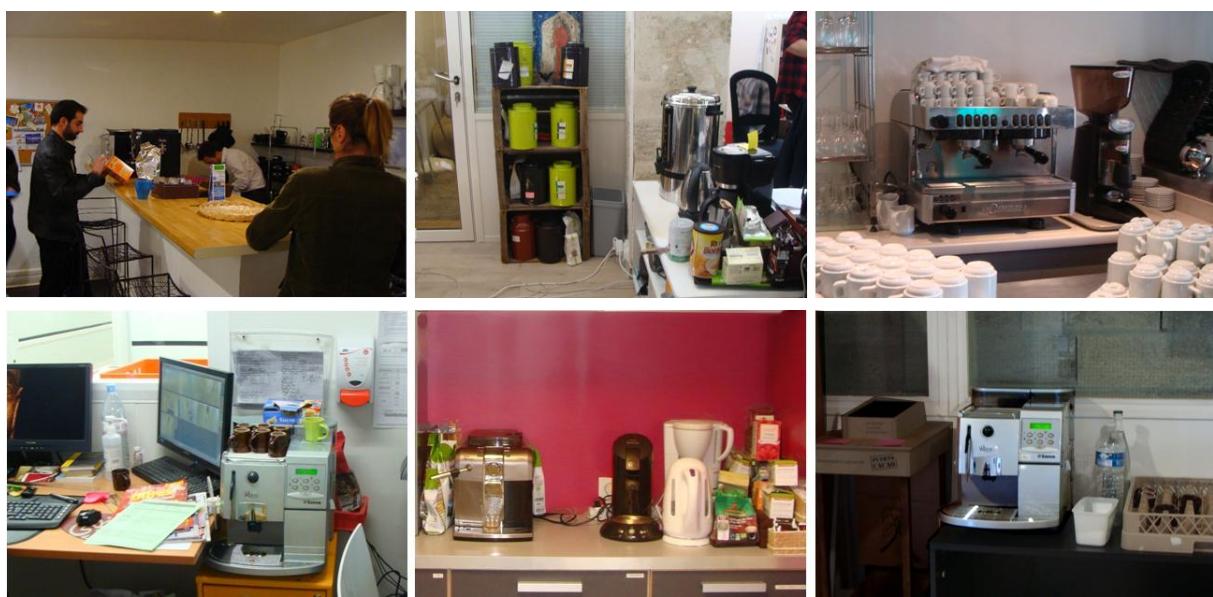
La vision des pauses alimentaires au travail varie d'une entreprise à l'autre et d'un individu, ou groupe, à l'autre. Comme vu précédemment, l'intégration de l'alimentation au travail est récente et toujours en mouvement. On remarque la formation d'une culture alimentaire au travail plus ou moins ordonnée et voulue. Des normes s'installent en fonction des valeurs de l'entreprise, mais également en fonction des pratiques, des usages des individus. Le repas au travail se distingue du repas familial, car les cultures alimentaires des individus s'entrechoquent et ne répondent pas aux mêmes habitudes. Il est difficile de constituer un cadre qui convient à l'ensemble des employés : certaines cultures s'opposent, de nouveaux individus restent et d'autres partent, les besoins physiologiques ne sont pas les mêmes pour tous, etc. La formation de la culture alimentaire en entreprise se construit par : les usages, les mimétismes, la culture d'entreprise et les pratiques de management de la direction. Nous pouvons supposer que les pauses alimentaires reflètent même le fonctionnement de l'entreprise.

Des usages peuvent se créer en fonction des règles instaurées dans l'entreprise, ainsi la consommation d'alcool n'est pas toujours tolérée lors des pauses repas. Celle-ci est davantage réservée aux pratiques festives exceptionnelles, comme les "pots" autorisés par la direction. La loi autorise pourtant la consommation de vin, bière, cidre et poiré (Article R4228-20 Décret n°2008-244) dans le cadre du travail. Les restrictions sur l'alcool sont-elles dues aux règles de l'entreprise ou à un avis général ? Il semble que les deux raisons se rejoignent. Les "pots" sont généralement initiés à un moment de relâchement (déjeuner, fin de journée, fin de semaine) et l'alcool est présent en petite quantité sous forme de champagne généralement.

L'alcool sert à marquer le côté exceptionnel du moment qui sort du temps de travail tout en y étant intégré. Il semble que la consommation d'alcool marque une rupture entre le travail et le temps du loisir. Anne MONJARET place le "pot" dans les "rituels" des entreprises, ce sont des évènements officieux plus ou moins inscrits dans l'histoire du groupe professionnel, ils peuvent être tolérés ou refusés.

Plusieurs types de "rites" peuvent se retrouver en entreprise : les calendaires (galette des rois, fête de l'entreprise, anniversaire, etc.), les cycliques (départ, arrivée, vacances, etc.) et les occasionnels (naissance, remise de prix, etc.). (GEROME cité par MONJARET, 2001 p. 90). Toutes ces fêtes sont indissociables de la consommation de nourriture et de boisson. Les fêtes organisées par l'entreprise sont un moyen de communiquer la culture de l'entreprise aux employés. Les évènements fêtés par les employés de façon plus ou moins informels sont quant à eux une manière de solidifier le groupe. L'attachement de l'entreprise à certaines valeurs sociales part d'une volonté de créer un lien avec les employés et de leur faire partager les règles, la culture de l'entreprise, comme un moyen de retrouver *l'esprit de famille*. (MONJARET 2001, p.93-94) (*op. cit.*). Toujours dans l'idée des usages qui forment les règles, on retrouve aussi l'espace de la "pause-café". Alors que la loi n'impose pas d'espace muni d'une machine à café ou de boissons, toutes les entreprises visitées disposent de cette offre (voir PLANCHE 1 : Les espaces "pause-café" en entreprise). La plupart du temps, de l'eau, du café et du thé sont à disposition toute la journée et gratuitement.

#### **PLANCHE 1 : Les espaces "pause-café" en entreprise**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Dans la limite de notre propre expérience et de l'observation des entreprises enquêtées, la "pause-café" paraît être une pratique très répandue et presque obligatoire en entreprise. *Nespresso*, fournisseur mondial de café, a même commandé une étude à l'IFOP (Institut Français d'Opinion Publique) sur "*le rôle sociétal du café en entreprise*" pour vendre ses offres. D'après cette étude<sup>39</sup>, 84 % des salariés estiment que le moment du café est important et 47 % commencent leur journée de travail avec un café (IFOP 2012, p. 4). *Nespresso* a un même un service dédié aux entreprises (*op.cit.* p. 9).

Les pratiques peuvent également être issues de mimétisme entre les individus. Dès lors, il est possible de faire l'hypothèse que les entreprises puissent se servir volontairement de cet instinct humain pour faire accepter ou créer des cadres qui correspondent à leur culture. Les entreprises pourraient-elles mettre en place des initiatives "d'éducation à l'alimentation" et tenter par des moyens détournés de changer les comportements alimentaires des employés pour qu'ils soient plus proches de la culture de l'entreprise ? L'idée peut faire penser aux entreprises du siècle dernier qui offraient des "bons d'achat" dans des économats pour limiter la consommation d'alcool (PIZZORNI 2002, p. 29) (*op.cit.*), mais il semble qu'elle pourrait se construire de manière à ce que cela n'entrave pas la liberté du mangeur. Ainsi, l'une des entreprises, qui n'a pas pu participer à notre enquête, a souhaité intégrer *l'éducation au goût* lors des repas de sa future cantine, afin que les employés apprennent à manger une nourriture plus saine, y trouvent du plaisir et cessent de prendre du poids. L'idée est restée à l'état de projet, car devant le caractère exceptionnel de la demande, aucun sous-traitant ou prestataire de service pour les entreprises n'était spécialisé dans ce domaine. Mais ce concept se développe en milieu associatif pour les enfants et il peut être associé à des cours de perfectionnement à la dégustation (vin, fromages, etc.) ou à des visites de producteurs par exemple, dans le cadre du tourisme gourmand. L'intention n'est pas toujours très construite ou détaillée, mais il semble que l'idée d'inciter les salariés à changer leurs pratiques lors des pauses alimentaires se retrouvent dans plusieurs structures.

Ainsi, la direction de Traiteur Éthique a mis en place deux horaires de services le midi, l'un pour la cuisine salé/sucré, le service de plonge et les chauffeurs, et l'autre pour le personnel de bureau et logistique. Mais alors que la direction affirme qu'elle souhaite que

---

<sup>39</sup> Méthodologie de l'enquête IFOP : 1004 salariés dans des entreprises de plus de 20 personnes. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession, secteur d'activité et taille de l'entreprise) après stratification par région et catégorie d'agglomération.

l'ensemble des membres de la cuisine mangent ensemble, les pâtissiers et le chef de production prennent plus souvent leur repas au deuxième service alors que certaines assistantes administratives ont davantage tendance à manger au premier service. Une mesure qui démontre également la complexité à transformer les choix des individus. Un dernier exemple pourrait être celui de l'entreprise *Google*, une entreprise qui est devenue une référence en termes de bien-être au travail. La direction des ressources humaines de l'entreprise a évalué à 3-4 minutes le temps d'attente idéal à la cafétéria le midi, de cette manière les employés n'ont pas le sentiment de perdre du temps et ils en ont assez pour rencontrer des gens. D'après les études menées par Google, les tables de cantine doivent être longues, de façon à ce que les personnes qui ne se connaissent pas se retrouvent assises l'une à côté de l'autre et soit forcées de discuter ensemble. Et après plusieurs expériences, l'entreprise a décidé de mettre à disposition des assiettes de plus petit format (20 cm au lieu de 30 cm) pour encourager les personnes à manger des portions plus petites et donc plus saines (MANJOO 2013 - en ligne). On remarque à travers ces initiatives, le contrôle que souhaite avoir l'entreprise sur le temps de repas et sur le bien être des employés pour conserver ou développer leur productivité. Les directions, de manière générale semblent avoir conscience des impacts des pauses alimentaires sur les employés et leur image. L'aménagement des espaces de pauses alimentaires peut aussi être un argument pour montrer une image positive à des personnes extérieures. Mais malgré l'apparente liberté ou esthétique des lieux de pauses alimentaires, ceux-ci recèlent de règles, rites ou cultures d'entreprises intégrés par les employés.

## **2/3/2 Enjeux sociaux et commensalité du repas**

L'*espace social alimentaire* (CORBEAU 1992) se traduit différemment d'une culture à l'autre. Il se définit par le caractère consommable des aliments, les pratiques culinaires, la structure de l'espace de consommation, le système social du repas, les temps de consommation, la commensalité et l'environnement social et politique du mangeur. Nous nous sommes déjà arrêtés sur une partie de ces éléments qui structurent le repas, nous aborderons ici les enjeux sociaux liés à la commensalité des prises alimentaires en entreprise. Les prises alimentaires peuvent se distinguer en France en plusieurs *espaces alimentaires* (POULAIN 2012, p.371) : celui du repas organisé complexe, des petits repas peu organisés et des prises faiblement socialisées. Les repas sont institutionnalisés tandis que les autres prises sont plus

ou moins socialisées. L'ensemble des consommations alimentaires sont donc influencées et participent au (dé)tissage du lien social. L'étude de l'espace social alimentaire peut se faire à travers l'analyse des manières de table, des positions des mangeurs, du mobilier, des ustensiles ou plus globalement de l'emplacement des prises alimentaires. Quels que soient les usages alimentaires, ils supposent un apprentissage et un savoir des codes. En France, l'usage de la fourchette, du couteau et de la cuillère domine, les pratiques sont individualisées, chacun dispose de son assiette et de ses propres ustensiles. Le repas se fait le plus souvent assis autour d'une table. Les autres modes de consommation sont plus exceptionnels comme le fait de manger debout dans la rue, assis sur l'herbe, dans une voiture ou à son bureau. Les manières de consommer vont déprendre d'usages communs. Par ailleurs, si les modes de consommation sont variés d'une culture à l'autre, les prises alimentaires sont, dans toute civilisation, l'occasion de créer du lien social.

Le repas permet l'ordre social et est propre à l'Homme, MARSHALL nous rappelle que chez les Bushmen, si les membres d'une famille mangent de la viande sans partager, leur comportement est associé à celui des lions et n'est pas digne des Hommes (FISCHLER 2001, p.146) (*op. cit.*). Le fait de partager un repas avec d'autres individus est aussi un acte engageant qui crée une proximité. Dans le partage de l'acte alimentaire il y a une prise de risque, car les individus se rapprochent et dévoilent une part d'eux-mêmes. Le mangeur doit faire confiance, au rapport à l'hygiène de celui qui prépare, au choix des aliments, à l'hôte. Partager son repas avec d'autres c'est aussi accepter qui ils sont et se démarquer socialement, faire partie d'un groupe. La "*pensée magique*" induit que l'on soit ou devienne un peu comme la personne avec qui on partage son repas (POULAIN 2012, p.375) (*op. cit.*). Le choix de partager son repas avec les uns ou les autres n'est donc pas anodin et peut avoir des conséquences sociales. Il n'est pas possible de manger avec tout le monde, les positions à table forment plusieurs "cercles" d'individus : *Un premier jeu d'exclusion s'opère entre ceux avec qui vous mangez et ceux avec qui vous ne mangez pas* (POULAIN 2012, p.376) (*op.cit.*). L'acte de manger dévoile les identités et forme des groupes qui ont la culture la plus proche. Plusieurs paramètres peuvent rapprocher les mangeurs : leur catégorie sociale, leur âge, leurs intérêts communs, leur goût/dégoût alimentaire, leur origine géographique, etc. Les pratiques alimentaires sont reconnues pour leur fonction sociale car elles sont susceptibles de favoriser les échanges et les liens entre les individus. L'étude de ces pratiques renvoie rarement à la construction de la personne, le terme "socialisation alimentaire" est parfois employé mais il fait souvent référence à une fonction de la socialisation, comme l'éducation, l'apprentissage ou

la transmission et les études qui abordent ce thème concernent davantage les enfants et les jeunes (DUPUY et WATIEZ 2012, p.1274). La définition de la socialisation alimentaire, nous permet de mieux comprendre l'ensemble de ses enjeux :

*"La socialisation alimentaire se définit comme le processus par lequel l'individu développe des goûts, des savoirs, des représentations et des comportements [...] en vue de s'adapter aux modes alimentaires de son groupe socioculturel."* (DUPUY et WATIEZ 2012, p.1276)

Est-ce que l'espace/temps alimentaire de l'entreprise ne constitue pas un nouvel environnement social auquel le mangeur doit se familiariser ? Dans cette perspective, la notion de socialisation alimentaire pourrait dans la littérature s'élargir aux cercles des adultes. Le milieu de l'entreprise a une certaine "influence" sur les décisions des employés. Cette influence se fonde, de la même manière qu'au sein d'une famille, sur une recherche d'uniformité et de règles communément admises au sein du groupe. Il convient de ne pas se réduire à la vision des sociologues déterministes qui définissent la socialisation comme *une inculcation par les institutions, des manières de faire, de sentir et de penser* (DUPUY et WATIEZ 2012, p.1272). La vision des sociologues interactionnistes qui, dès les années 80, prend en compte l'individu et ses choix face à son environnement, permet quant à elle d'aborder le concept de socialisation alimentaire dans le cadre du travail. Jean-Pierre POULAIN qualifie la socialisation qui s'opère au travail de "socialisation tertiaire", celle-ci interviendrait après la "socialisation primaire" dans la famille et la "socialisation secondaire" à l'école. Mais tous les chercheurs ne distinguent pas la socialisation secondaire et tertiaire et parfois cette dernière sert à qualifier la phase d'intégration des seniors ou des expatriés qui sont confrontés à un nouvel environnement et de nouveaux codes. Le repas pris sur le lieu de travail a encore très peu été pris en compte comme phénomène social. Pourtant ces moments de pauses alimentaires sont l'occasion de comprendre les relations hiérarchiques et la culture de l'entreprise. Ces instants de pauses peuvent être l'occasion d'activer des réseaux de solidarités, des formes de sociabilité mais aussi d'entretenir des conflits entre acteurs, le savoir n'est pas forcément partagé mais ces moments de liberté sont l'occasion de transgresser les hiérarchies (VEGA 2002, p.138-146). Le rôle social de l'alimentation fait émerger de nouvelles pratiques, notamment dans le cadre du travail.

Des sites de *social cooking*<sup>40</sup> sont apparus très récemment en France, ils permettent de rencontrer d'autres individus en partageant un repas avec eux. Pour le moment ces réseaux restent marginaux et cantonnés au temps du loisir. Mais ce rôle de lien social que joue le repas commence également à se cultiver en entreprise. La *Ruche qui dit Oui!*, par exemple, a créé et communiqué sur l'opération *Tous à poêle au bureau*. Ce mouvement promeut la cuisine en se basant sur des défis culinaires filmés et proposés à des équipes composées dans d'autres entreprises. Dans le même registre, les employés de la *Manufacture Durable* ont de leur propre initiative développé des *défis culinaires* au moment de la pause déjeuner : en interne, plusieurs équipes doivent faire à manger dans la semaine et les meilleurs cuisiniers sont récompensés de la joie de gagner. La cuisine et le repas sont tantôt perçus comme des contraintes, lorsque le temps manque ou lorsque l'on est seul, tantôt comme un loisir qui peut s'exercer en équipe. Ou comment le fait de venir au travail, s'asseoir à table et cuisiner peut mêler obligation et plaisir.

Le rôle social que peut jouer l'activité culinaire et le repas peuvent transformer ces pratiques en jeu ludique ou en discipline créative. Or, la *ludification du travail* est de plus en plus pratiquée par les plus grandes organisations mondiales (BELLIVEAU 2014 - en ligne). L'idée est de renforcer la motivation, d'encourager les pratiques collectives, le bon relationnel et l'intégration de nouvelles règles à travers la mise en place de "serious games".<sup>41</sup> Ces initiatives rejoignent l'esprit des *teambuilding*<sup>42</sup> culinaires dont les offres fleurissent sur internet<sup>43</sup>, signe de l'intérêt des entreprises. Une activité qui s'éloigne du cadre du travail, permet aux managers de créer une synergie, de repérer les tensions, d'améliorer la confiance entre les membres de l'équipe et d'ancrer une histoire commune. Les classiques *buffet cocktail* ou autres prestations de traiteurs sont aussi depuis longtemps des moyens de réunir et de transmettre la culture de l'entreprise via la scénographie et les menus choisis. Mais nous ne nous étendrons pas davantage sur l'engouement culinaire récent qui peut être à la source d'un certain nombre d'initiatives culinaires et qu'Olivier ASSOULY, philosophe, qualifie de simples *formes renouvelées de consumérisme*. Notre approche concerne plus particulièrement les initiatives internes et durables des entreprises. Ainsi, sans qu'aucune équipe ou jeu ne soit initiée, la simple pause-café par exemple, proposée dans de nombreuses entreprises, peut

<sup>40</sup> Réseaux sociaux sous le thème de la cuisine : livemyfood.com, supermarmite.com, bienvenueamatable.com, etc.

<sup>41</sup> Terme anglais signifiant "Jeux sérieux".

<sup>42</sup> Expression d'origine anglaise signifiant construction, cohésion d'équipe.

<sup>43</sup> Exemple d'entreprises proposant du team building culinaire : chloécuisine.com, eat-the-paint.com, atelier-des-sens.com, lechefestunefemme.fr, laboculinaire.com, paroleincucina.com, etc.

favoriser la sociabilité. Que ce soit dans les bureaux où elle rend actifs les sédentaires ou dans le cadre de métiers physiques, la pause détend et "autorise" les dialogues informels tout en favorisant les rencontres. Pour 91 % des salariés, *la pause-café est le moment idéal pour construire des échanges plus humains et plus personnels*, 79 % pensent qu'ils s'agit du moyen le plus efficace pour entretenir l'esprit d'équipe, près d'un salarié sur deux partage ce moment avec un collègue d'un autre service et 90 % des salariés pensent que *la qualité du café témoigne de l'attention que l'entreprise porte sur leur bien-être* (IFOP 2012, p. 5) (*op.cit.*). La café peut également être un outil d'accueil des nouveaux salariés ou des personnes extérieures (LAFAYE 2002, p. 172). Ainsi, dans toutes les entreprises où l'enquête s'est déroulée, les personnes interrogées nous ont proposé un café en guise de bienvenue. C'est un instant qui permet à l'invité de prendre ses marques et à l'hôte de ne pas prendre de risques dans sa première interaction. L'entreprise donne ici l'occasion aux employés de se sentir chez eux, le café rappelant celui proposé à ses invités quand on reçoit chez soi. Les *espaces-temps* spécifiques aux pauses viennent rythmer la journée de travail comme des rituels : *comme je ne prends pas de petit déjeuner, le matin je me fais un café dans la cuisine.* (*entretien La Ruche qui dit Oui! du 15 mai 2014*); *Si on a eu de bons desserts le midi, j'en garde et l'après-midi je me fais un goûter.* (*entretien Té, du 20 mai 2014*); *Le matin on commence plus tôt et on prend tous notre café ensemble* (*entretien Usine, du 29 mai 2014*).

Les pauses renforcent l'idée d'être chez soi, ce sont des rituels de rapprochement qui marquent les retrouvailles entre les membres de l'équipe ou qui se vivent en solitaire. Cela consolide l'idée que les lieux de pauses alimentaires peuvent être des territoires immatériels qui se situent un peu en dehors de l'espace de travail même s'ils y sont souvent intégrés. Même si dans certains cas, ils peuvent aussi devenir des lieux de régulation qui dévoilent l'état des relations dans les services. Ils sont dès lors perçus comme des espaces-temps en dehors des activités professionnelles mais en constituent *une modalité* (LAFAYE 2002, p.158). Ainsi, la machine à café située dans le bureau du chef de cuisine, chez Té, le distingue des autres cuisiniers qui disposent de l'espace aménagé près de la plonge. Les relations hiérarchiques se pratiquent sur un mode différent d'un espace à l'autre, peu de personnes peuvent entrer dans le bureau du chef, il faut toquer à la porte et avoir une bonne raison de déranger. Notre observation participante dévoile que lorsque qu'une personne peut boire un café dans le bureau du chef, ce moment lui permet de se distinguer socialement.

Les espaces de pauses alimentaires sont aussi l'occasion de faire des rencontres physiques, un aspect non négligeable dans une société où les salariés travaillent constamment sur ordinateur et dont les échanges sont pour la plupart virtuels (courriel, vidéo conférence, etc.). Des initiatives comme celles de *Silicon Sentier* tentent même de recréer cet effet de "troisième lieu" qui ne correspond ni au travail ni au domicile. En 2008, cette association crée *La Cantine*, un lieu d'échanges et de rencontres qui permet à des individus de venir travailler quelques heures en dehors de leur espace de travail et de discuter de leur projet. L'idée est de favoriser la sérendipité, comme cela pourrait se produire dans une cantine classique sauf que les utilisateurs viennent pour faire des rencontres et accessoirement pour manger. Il serait intéressant de comprendre quels paramètres influencent les émotions et compétences des individus lors de ces *entre-deux*. Suffit-il d'être en compagnie d'autres personnes ou simplement de manger pour être plus créatif ? Nous verrons que les paramètres qui influencent nos perceptions sont propres à chaque situation et individu.

### **2/3/3 Conséquences sur les émotions**

*L'alimentation est avant tout une nécessité*, 41% des Français choisissent cette affirmation lors de l'étude du CREDOC en 2008 (*op. cit.*). Pourtant le repas ne peut pas être réduit à sa fonction nutritionnelle et physiologique, qu'il soit pris seul ou à plusieurs, il reflète des valeurs culturelles et sociales. Manger peut être une source d'émotions et, après la considération physiologique, les Français pensent que *l'alimentation doit avant tout être un plaisir* (*op.cit.*) avant d'être un moyen de prévenir les problèmes de santé. Les recherches scientifiques sont de plus en plus orientées sur l'impact physique et psychologique de l'alimentation. Un repas peut susciter la bonne humeur, atténuer les tensions sociales, favoriser une entente en affaires ou en politique ou provoquer tout le contraire. Le contexte joue un rôle décisif dans l'appréciation d'un aliment. MEISELMAN démontre qu'un aliment mangé dans un cadre domestique obtiendra de meilleures notes d'appréciation que celui dégusté dans un laboratoire d'analyses sensorielles. Il semblerait que les mangeurs associent la qualité de la nourriture à l'environnement dans lequel ils se trouvent au moment du repas. Les émotions ressenties lors du repas, notamment à travers l'ambiance du lieu, modulent donc les processus cognitifs.

Nos sens ne vont pas réagir de la même manière dans un cadre plaisant que dans un cadre oppressant. Un rapport d'enquête de l'université Humboldt de Berlin, relate les résultats

d'une étude<sup>44</sup> concernant les conséquences psychologiques du repas sur le mangeur. Les chercheurs ont comparé les effets cognitifs et émotionnels d'un repas pris entre amies dans un restaurant choisi et le même repas imposé consommé seul devant son bureau. Pour l'étude, les deux groupes ont mangé la même quantité et qualité de nourriture mais dans un temps plus court en ce qui concerne le repas au bureau. L'objectif des chercheurs était d'identifier les effets à long terme d'un repas considéré comme agréable ou désagréable, sur l'humeur des individus. D'après les résultats, le repas au restaurant a eu un effet relaxant mais d'après les études neurophysiologiques il réduirait le contrôle cognitif. Tandis que ceux qui ne sont pas sortis sont plus vifs et plus réactifs mais aussi plus stressés. L'impact sur le contrôle cognitif peut être un désavantage dans le cas où l'individu doit être particulièrement attentif dans la réalisation d'une tâche, comme dans le cas d'un travail à l'usine ou de traitement de données numériques. Cependant cela peut devenir une force si l'on doit se montrer créatif ou sociable. Les personnes qui inscrivent leur pause déjeuner dans un cadre agréable et en bonne compagnie, semblent plus optimistes, moins lassées par leur travail, plus ouvertes aux autres et détendues. Le fait de demeurer dans un cadre professionnel lors de ses pauses maintient une certaine forme de concentration et d'expertise. Mais y coupler un état d'esprit ouvert dans un cadre détendu interne au cadre professionnel, permet d'associer à la fois la concentration, l'expertise et la créativité dans une même réflexion. Se libérer d'un environnement trop strict et austère accompagné de personnes d'horizons divers peut générer des idées à la fois crédibles et originales. Notre chapitre 3 sera l'occasion d'aborder dans la pratique les effets de ces temps de pauses alimentaires.

---

<sup>44</sup> Étude réalisée sur 32 étudiante du même entre 24 et 25ans, de même MSC et régime alimentaire.

## CHAPITRE 3 - DYNAMIQUE DE LIEUX DE PAUSES ALIMENTAIRES MODERNES

L'influence des lieux de pauses alimentaires en entreprise sur les individus et inversement l'influence des individus sur leurs lieux de pauses, sont mal connues. Les entreprises ont généralement conçu les lieux de pause de façon à répondre à un besoin physiologique de base, sans objectifs plus précis. Cependant, nous avons vu qu'un certain nombre de paramètres entre en jeu lorsqu'il s'agit d'alimentation. Ce chapitre propose un tour d'horizon des lieux de pauses aménagés au travers de cinq entreprises, incarnant chacune une vision différente de l'espace alimentaire en entreprise.

### 3/1 METHODOLOGIE

#### 3/1/1 La recherche exploratoire-descriptive

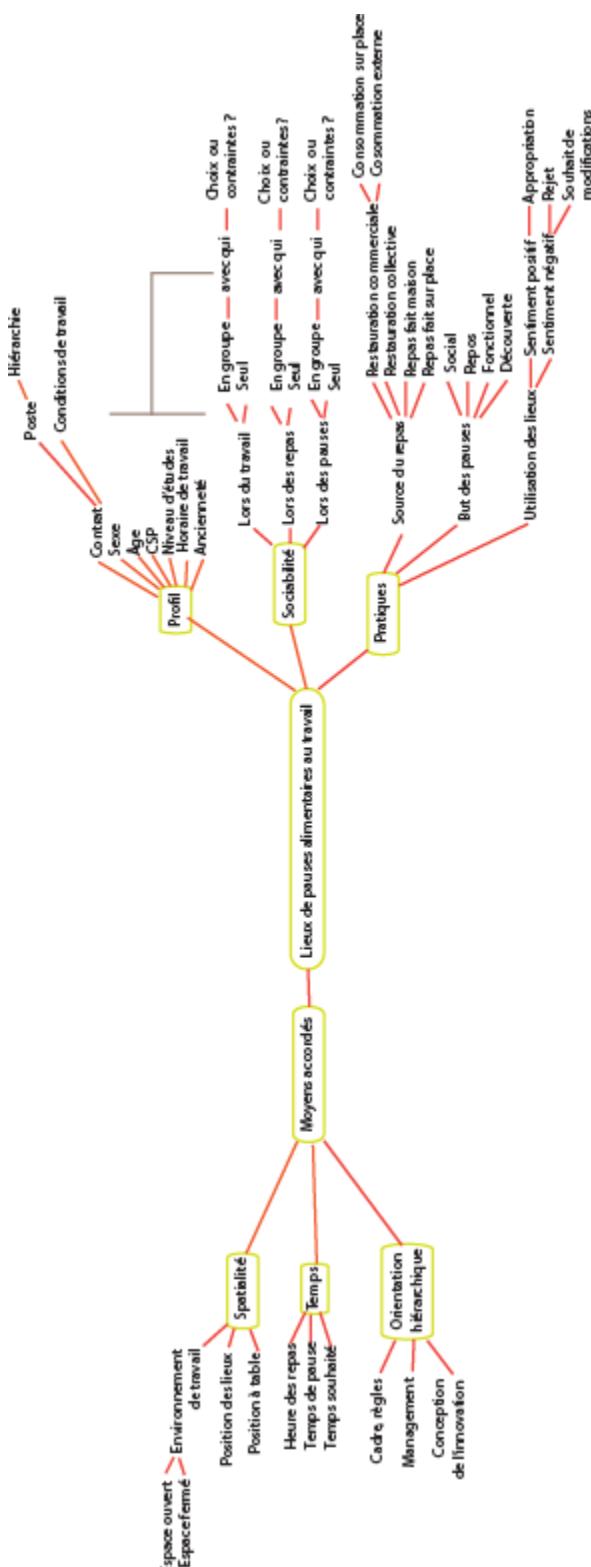
La présente réflexion porte sur le travail de terrain que nous avons pu réaliser entre le 1er mai et le 6 juin 2014, complétée par deux expériences préalables de deux fois dix mois dans deux des entreprises choisies. Notre enquête s'est construite grâce à l'observation participante, des entretiens semi-directifs informels, des questionnaires auto-administrés et un retraitement de ces données, qui nous ont fourni les matériaux pour comprendre les enjeux des espaces de pauses alimentaires dans les entreprises étudiées. Les différentes méthodes employées ont pour objectif de faire ressortir les pratiques observées, les normes individuelles, les opinions et attitudes qui émanent des *espaces-temps* alimentaires au travail dans le but de répondre à notre problématique : Les lieux de pauses alimentaires favorisent-ils la créativité ? Avant de présenter les résultats et de les analyser, il convient de rappeler rapidement nos méthodes d'enquête et les conditions dans lesquelles le terrain s'est déroulé.

Questionnaires auto-administrés :

La conception des questionnaires auto-administrés, a fait l'objet d'une réflexion préalable afin de déterminer les grands axes de recherches que nous souhaitions développer. À travers l'étude de la problématique dans les Chapitre 1 et 2 de ce mémoire, nous avons

identifié un certain nombre de thèmes principaux à aborder : la sérendipité comme composante de la créativité, la créativité comme composante de l'innovation et l'aménagement de l'espace comme vecteur d'échanges, de lien social, de détente et de bien-être, eux-mêmes vecteur de créativité. Cette analyse du sujet nous a permis de nous concentrer sur les thèmes puis sur les questions qui apporteraient le plus de réponses à ces différentes thématiques. Le schéma, ci-dessous, retrace notre analyse primaire des axes de recherche :

**FIGURE 8 : Axes de recherche pour établir les questionnaires**



Réalisation : Léone ORiEZ, 2014

Suite au questionnement de ces thèmes et compte tenu de la difficulté du terrain, (lieux de travail) le principal enjeu fût de synthétiser au maximum les questions afin d'élaborer un questionnaire rapide et intuitif. Chaque axe de réflexion nous a permis d'élaborer des questions et de définir les critères indispensables : le genre, l'âge, les conditions de travail, les usages alimentaires etc. La synthèse nous a permis de faire ressortir deux types d'individus à interroger : d'une part les décisionnaires (qui mettent en place et entretiennent les lieux) et d'autre part les salariés qui utilisent les lieux de pauses alimentaires. Nous avons souhaité éviter un élargissement trop vaste de l'enquête. Ainsi, certains points n'ont pas été retenus dès le départ : les *espaces-temps* de la pause cigarette (car hors du cadre alimentaire), les lieux externes à l'entreprise (sauf dans le cas de consommation sur place), les individus se restaurant à leur domicile et qui n'utilisent pas régulièrement les lieux de pauses, les lieux de pauses gérés par des prestataires de restauration collective privés (car l'influence des choix de l'entité de restauration aurait méritée une enquête à part entière), les régimes alimentaires dans le détail.

L'objectif principal des questionnaires était de déterminer l'influence des lieux et de leur management sur les comportements des individus, à travers leurs pratiques rapportées. Nous avons informé les interrogés sur notre enquête, directement sur le questionnaire, à l'oral et en amont par e-mail. Par ailleurs, nous savions que le nombre de réponses allait varier en fonction de plusieurs paramètres : la présence de l'ensemble des équipes le jour J, le choix des individus de manger ou non ce jour-là sur place, la volonté de répondre, la capacité de répondre (questionnaire en français uniquement). À l'aide de tableaux croisés dynamiques et d'un regroupement des données sur le logiciel Excel, nous avons pu faire ressortir des récurrences ou variations entre les groupes. Enfin, le choix de l'auto-administration s'est présenté comme le plus efficace, pour obtenir un maximum de réponses, tout en permettant de débuter l'observation participante. Au total, quatre-vingt-trois questionnaires ont été complétés par les participants mais certains ont aussi été soumis à l'oral lorsque le répondant ne pouvait pas écrire. Nous avons également fait remplir cinq questionnaires aux dirigeants des entreprises dans le but d'obtenir quelques informations sur la mise en place des lieux et sur les positionnements des entreprises en termes d'innovation. Les questionnaires vierges sont consultables en annexes 3 et 4 ainsi qu'un extrait de notre tableau de traitement des données recueillies en annexe 8.

### Observation participante :

Des distorsions peuvent se manifester entre les réponses obtenues via les questionnaires et la réalité observée. Les tabous et normes sociales qui pèsent sur l'alimentation et la représentation du repas peuvent faire apparaître des incohérences entre les pratiques des individus et l'idée qu'ils s'en font ou l'image qu'ils souhaitent donner. Les données déclaratives des questionnaires auto-administrés, se doivent donc d'être complétées par une observation participante du terrain. L'observation des pratiques permet également de relever les positions des individus à table, leurs attitudes et rapports aux autres. De ce fait nous avons pu réaliser des plans d'aménagement et de position des différents services à table. Ces éléments permettent de nous rapprocher de la réalité et d'affiner les liens entre les usages et l'environnement associé. L'alimentation est un sujet complexe qui relève de l'intimité des personnes. Afin d'éviter des refus, il convient de souligner aux interrogés que l'étude est anonyme. De plus, bien qu'elle se présente sous la forme de questionnaires individuels, notre étude se focalise sur le groupe dans son ensemble et son interaction avec les lieux de pauses alimentaires.

Une personne extérieure et inconnue a des difficultés à s'intégrer à un lieu de travail si les gens ne sont pas disposés à l'accueillir. La première difficulté fût donc de trouver un(e) référent(e) à convaincre de présenter notre projet et de le faire accepter par l'entreprise. Cette première étape a pu être franchie grâce à l'intermédiaire de personnes déjà rencontrées auparavant et l'intérêt suscité par le mot "sérendipité" et le sujet de recherche de manière générale. Pour faire accepter notre présence sur place, nous avons proposé de réaliser les questionnaires durant la pause-déjeuner afin de ne pas interférer dans le travail des équipes. De même, dans l'idée de ne pas déranger la pause repas, nous avons suggéré de manger avec les équipes sur place. Une fois l'accord de l'entreprise obtenue, le déjeuner était le meilleur moyen d'être accepté sur place. L'observation participante a permis de réaliser des entretiens semi-directifs rapides et informels. Cette approche rapide fait l'impasse sur l'observation des pratiques dans la durée mais elle a pu être reconduite deux fois, dans presque toutes les entreprises et être complétée par notre expérience dans deux d'entre elles. Elle a permis un usage immédiat et à moindre coût des données.

## Entretiens semi-directifs informels :

Chaque individu de par sa culture, son poste dans l'entreprise ou son ancienneté, s'approprie et perçoit différemment les lieux de pauses qui lui sont proposés. C'est pourquoi nous avons souhaité compléter notre regard par quelques questions semi-directives ouvertes. Le recueil des données s'est fait de manière informelle, les individus interrogés étant réticents à l'idée d'un entretien officiel. Le profil des enquêtés a été choisi de façon arbitraire en fonction de la disponibilité des individus. La retranscription des données a été effectuée seule après les entretiens. Ces données se sont enrichies suivant les discours et pratiques inhérents à chaque lieu et diffèrent donc d'un terrain à un autre. Cependant, même si ces données ne sont pas directement comparables entre elles, elles ont permis de valider ou d'affirmer certaines "perceptions" issues de l'observation participante et de préciser l'histoire du lieu étudié ainsi que les usages perçus par le groupe. Les "entretiens" offrent un approfondissement de ces premières observations, notamment en ce qui concerne le fonctionnement des services et de leurs membres, permettant ainsi de mieux comprendre la composition des groupes formés à table.

### **3/1/2 Enquête de terrain**

Notre terrain s'est déroulé dans cinq entreprises afin d'obtenir un panel varié de lieux de pauses alimentaires. Une présentation rapide de ces entreprises s'impose, afin de mieux appréhender leur fonctionnement et domaine d'activité :

*Traiteur Ethique (Té)* est une entreprise sociale et solidaire qui travaille dans le secteur de l'événementiel. Elle propose des services de restauration, logistique et service en salle à ses clients. Certains employés sont donc constamment à l'extérieur de l'entreprise pour des prestations, ils n'ont pas participé à notre enquête. Té dispose d'un laboratoire culinaire de 2000m<sup>2</sup> à Montreuil (93100). L'entreprise propose un service de restauration collective autogérée à ses employés. La cantine fait 48m<sup>2</sup> pour 35 places, correspondant largement à la norme<sup>45</sup> en vigueur. La restauration étant le domaine d'activité principal, certains employés

---

<sup>45</sup> La norme générale est de 1.30m<sup>2</sup> par place assise, pour l'espace salle à manger (hors espace de dressage des plats, débarrassage, etc.)

participent au fonctionnement de cette cantine, en plus d'autres missions dans l'entreprise. Té s'est installé ici en 2013, et le personnel est passé de 65 en 2013 à 72 personnes en 2014.

*L'Usine* est une société qui loue un espace évènementiel de 1500m<sup>2</sup> à Saint-Denis. C'est une entreprise sociale et solidaire qui emploie du personnel en insertion professionnelle. L'entreprise propose un service de restauration collective, la cantine est livrée par un prestataire externe tous les jours. L'espace réservé au repas fait 25m<sup>2</sup>, les employés sont onze en poste fixe, ils étaient cinq au début de l'entreprise en 2001. Lors d'évènements importants les employés des prestataires de services (serveurs, cuisiniers, hôtesses, etc.) mangent sur place. Lorsque la météo est favorable, les employés peuvent se restaurer à l'extérieur sur une terrasse aménagée de 40m<sup>2</sup> environ.

*La Ruche qui dit Oui !* est une entreprise qui développe et met à disposition des producteurs agricoles et artisans du secteur alimentaire, une plateforme internet de vente directe en circuit court. C'est une entreprise sociale et solidaire qui existe depuis 2012. Les co-fondateurs étaient deux au départ et sous-traitaient une partie de leur activité. Aujourd'hui, les salariés sont plus de quarante, mais seul trente-cinq personnes travaillent au quotidien au siège de l'entreprise dans le 11ème arrondissement de Paris. L'espace fait environ 300m<sup>2</sup> et l'entreprise a mis en place, dès le départ, une cuisine à proximité des bureaux. L'espace salle à manger fait approximativement 22m<sup>2</sup>.

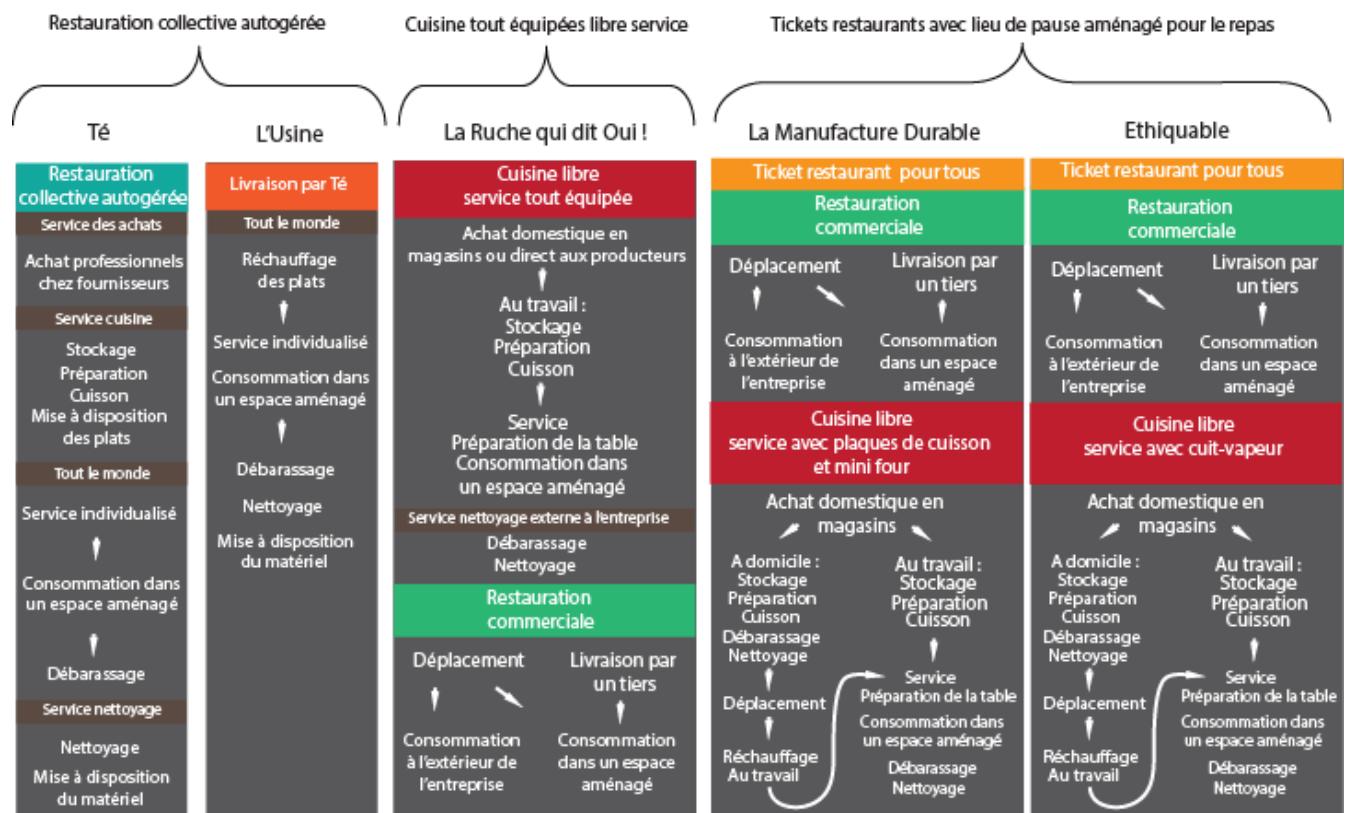
*La Manufacture Durable* est une structure qui regroupe plusieurs entreprises : *Auxilia* (conseil en développement durable), *Voiture&Co* (conseil en mobilité durable), *Alternacom* (agence de communication). Celles-ci accompagnent les entreprises et les collectivités dans leur démarche de développement durable. Cela représente une soixantaine de personnes travaillant au siège dans le 11ème arrondissement de Paris. Un espace aménagé est à disposition pour se restaurer et faire de petites préparations. Cette espace fait 30m<sup>2</sup>, il peut accueillir vingt-et-une personne à la fois, en places assises. Les salariés disposent de tickets restaurants pour le déjeuner.

*Ethiquable* est une entreprise coopérative qui travaille dans l'agroalimentaire. Elle accompagne des coopératives paysannes du monde entier avec lesquelles elle développe des filières de commerce équitable. Leur siège, situé à Bagnolet, a été inclus à notre terrain de recherche. Au total, sept personnes travaillent en poste fixe au siège, de temps en temps

d'autres employés mobiles viennent travailler et se restaurent sur place. L'entreprise a mis en place un espace de dégustation et de petites préparations culinaires dans ses bureaux. Cet espace réservé au test de produits de la marque, sert également de cuisine et salle à manger lors de la pause méridienne. Les salariés disposent également de titres restaurant.

Ces cinq entreprises ont accepté de répondre à notre enquête, représentant un panel de onze aménagements de lieux de pauses alimentaires différents (nous en avons relevé un maximum de treize). Nous avons classé les principaux aménagements, de manière à dégager trois grands types de restauration : restauration collective autogérée, cuisine tout équipée libre-service, titres restaurant avec lieu aménagé pour le repas. Toutes les entreprises nous ont reçues sur leur lieu de travail, et nous avons eu l'occasion de déjeuner avec leurs employés sur place. Chaque société présente des variantes, le schéma ci-dessous illustre les principaux systèmes alimentaires que nous avons observé dans les entreprises enquêtées :

**FIGURE 9 : Systèmes alimentaires des entreprises enquêtées (hors pause-café)**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

À travers l'étude de ces systèmes alimentaires différenciés, notre terrain permet de repérer les variances et similitudes entre les entreprises. La manière dont sont perçus les lieux de pauses et les pratiques observées des usagers constituent des données intéressantes pour comprendre le rôle des systèmes alimentaires, de la politique de l'entreprise et des usagers eux-mêmes sur leur travail.

### ***3/1/3 Problématique et hypothèses***

Devant la variété des pratiques alimentaires observables, nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur les repas et pauses alimentaires des salariés qui utilisent au moins une fois par semaine ces lieux. Ainsi, nous écartons de notre terrain les personnes se restaurant uniquement à l'extérieur de l'entreprise, que ce soit à domicile ou dans des espaces de restauration commerciale. Les recherches bibliographiques menées jusqu'à présent nous permettent de formuler des problématiques en lien avec la question principale : les lieux de pauses alimentaires peuvent-ils favoriser la sérendipité ou du moins la créativité en entreprise ?

Nous supposons que les dispositifs mis en place pour le repas répondent aux besoins des mangeurs de s'alimenter sur leur lieu de travail pour des raisons d'éloignement du domicile et/ou de gain de temps. La mise en place de lieux de pauses alimentaires, hors temps de repas, est quant-a-t-elle soumise à l'appréciation des dirigeants d'entreprise.

L'analyse des résultats sera l'occasion de se demander, dans un premier temps, si des paramètres extérieurs à l'entreprise peuvent influencer les prises de décisions, concernant les lieux de pauses alimentaires. Nous nous demanderons également si la structure alimentaire des entreprises étudiées a pu être motivée par leur situation géographique. Et si, cette situation géographique peut influencer les choix de consommation des mangeurs. Nous verrons si certains profils de mangeurs ressortent, grâce à l'appréciation des questionnaires et si nous pouvons interpréter leurs choix en fonction de paramètres extérieurs aux problématiques de l'entreprise.

Puis, nous nous intéresserons à la culture de l'entreprise. Nous tenterons d'analyser si celle-ci permet aux individus de sortir des cadres établis. Rappelons que l'innovation est issue d'initiatives marginales qui doivent parvenir à se confronter aux règles et croyances établies,

pour se développer. Dans cette même perspective, est-ce que l'usage des lieux et la perception des individus soulignent un cadre hiérarchique imposant, ou au contraire une prise de décision libre et égalitaire ? Est-ce que les relations entre les acteurs dans leur travail se retrouvent dans les lieux de pauses ? Les salariés se sentent-ils libres de leurs choix lors des pauses ou ont-ils de fortes attentes concernant le fonctionnement de ces lieux ? Si la culture de l'entreprise peut entrer en confrontation avec la culture des employés, qu'en est-il dans les entreprises étudiées ?

Enfin, la caractérisation des environnements favorables à la créativité et à l'innovation abordée dans ce dossier, nous permet de distinguer les attributs d'un espace qui encourage le développement de la créativité. Nous chercherons à savoir si les lieux de pauses alimentaires étudiés sont des facteurs de motivation, d'échanges et de savoirs, et si de ce fait ils constituent une source de créativité et d'innovation. Pour ce faire, nous admettrons par exemple, que l'aspect modulable des lieux favorise les échanges, que l'accès à tous et l'accueil de personnes extérieures offrent plus de sociabilité, ou encore qu'une grande capacité d'affichage et de diffusion de l'information encourage l'esprit collaboratif. Il sera intéressant d'observer si les choix esthétiques stimulent les individus et s'ils leur paraissent cohérents. Nous tiendrons compte de la personnalisation du lieu et des outils mis à disposition pour appréhender la capacité du lieu à susciter des émotions positives et motivantes pour les équipes.

### **3/2 ANALYSE DES RESULTATS**

#### ***3/2/1 Le rôle de l'environnement externe de l'entreprise sur la conception et l'appropriation des lieux de pauses alimentaires***

Chaque choix de restauration en entreprise est marqué par des transformations ou conditions de leur environnement extérieur. Comme nous l'avons évoqué, les cycles économiques et la distance travail-domicile influencent le nombre de repas pris dans les entreprises et la réduction du temps de présence peut réduire également le nombre de repas consommés. Les entreprises doivent faire face à tous ces paramètres lors de la mise en place de lieux de pauses alimentaires.

Dans un premier temps, un regard rapide sur les concepts de lieux de pauses alimentaires existants, nous donne un aperçu des différents usages qui ont pu s'établir au sein des entreprises. À partir de nos observations, nos expériences et la lecture d'articles sur le sujet, il est possible d'établir une liste approximative des espaces liés à l'alimentation, proposés par les entreprises ou créés par les travailleurs. Ci-dessous, la liste des quinze lieux proposés dans notre questionnaire :

**TABLEAU 3 : Lieux de pauses alimentaires en entreprises**

Restaurant / cantine d'entreprise
Distributeurs automatiques de boissons et / ou grignotages
Distributeurs automatiques de repas / sandwichs
Machine à café / thé libre service
Réfrigérateur commun libre service
Réfrigérateurs individuels sécurisés
Cuisine équipée libre service
Espace pour faire de petites préparations rapides
Espace aménagé pour manger son repas assis
Espace aménagé pour manger son repas debout
Espace avec micro-onde ou autre appareil pour réchauffer un plat
Bar avec une personne au service
Cafétéria avec service de boissons et petite restauration
Mise à disposition de corbeilles de fruits et/ou grignotage
Espaces informels (exemple : possibilité de manger sur son bureau)

Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

On constate que d'une entreprise à l'autre les propositions ne sont pas uniformes et plusieurs lieux de pauses alimentaires peuvent "cohabiter" au sein d'une même société. Pour notre questionnaire d'enquête, nous avons demandé aux employés des entreprises interrogées, de cocher les espaces de pauses alimentaires proposés par l'entreprise. Sur les quinze lieux listés, onze lieux ou aménagements destinés au repas ont été cochés par les employés des cinq entreprises étudiées. Ces propositions ont permis de couvrir l'ensemble des réponses des interrogés, pour autant nous n'avons pas suffisamment de répondants pour dégager des généralités. Il est intéressant de constater que les employés qui en ont la possibilité, cumulent plusieurs moyens de restauration. Ainsi, la restauration commerciale et la restauration collective peuvent venir compléter d'autres solutions internes à l'entreprise. La mise à

disposition de titres restaurant / primes / indemnités permettent l'achat de produits prêts à consommer ou à cuisiner dans l'entreprise. La PLANCHE 2 : *Photographies des lieux de pauses alimentaires*, illustre bien la variété des lieux de pauses alimentaires que l'on peut trouver aujourd'hui en entreprise : de l'espace aménagé pour stocker et réchauffer son repas, en passant par la cuisine tout équipée ou le self libre-service ou le bar avec serveur (service de café, thé et boissons sans alcool). Les espaces se révèlent plus élaborés que les recommandations législatives, ils sont plus équipés et parfois personnalisés.

### **PLANCHE 2 : Photographies de lieux de pauses alimentaires**

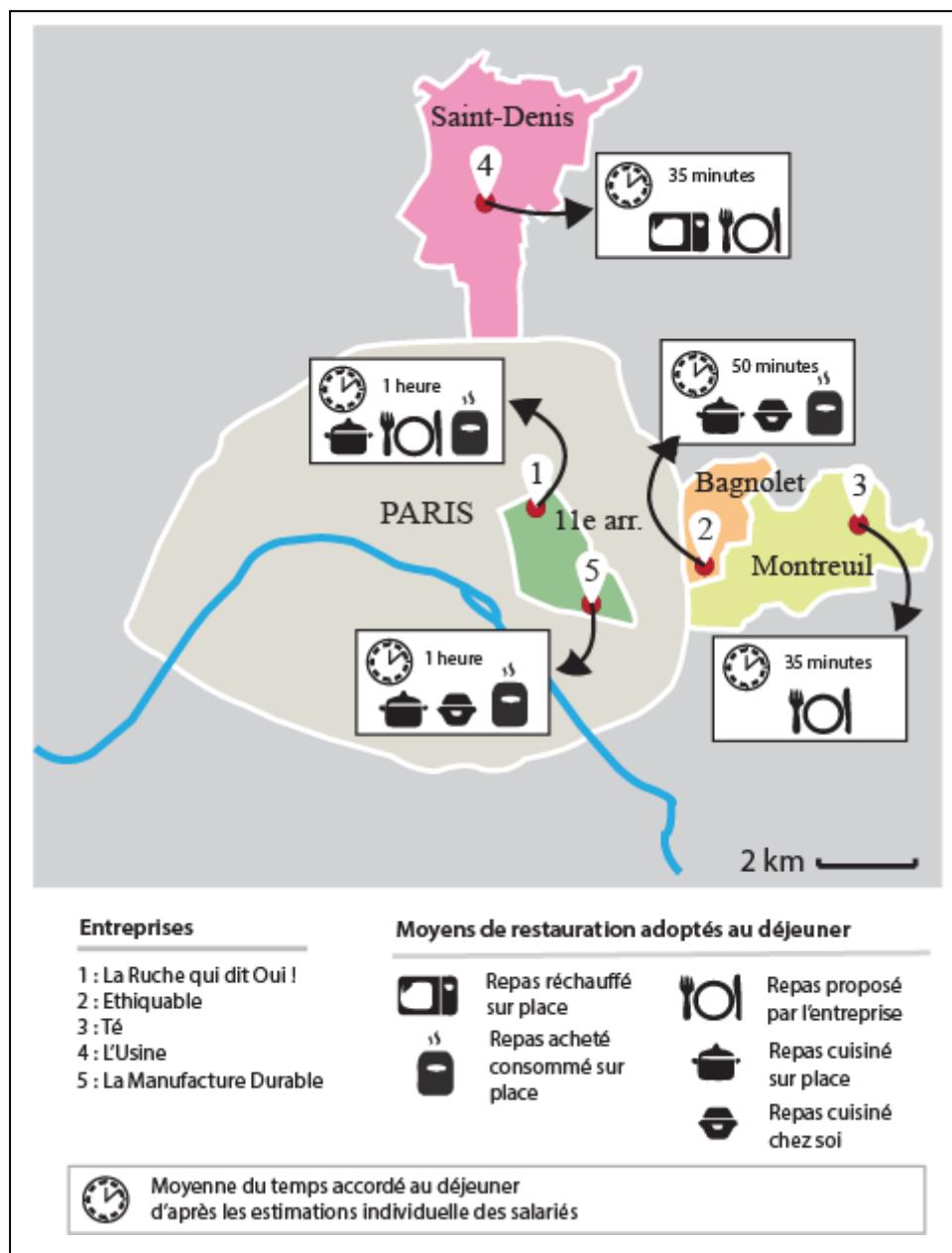


Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Il est de ce fait intéressant de se demander si la localisation des entreprises a un effet indirect sur les habitudes de consommation des salariés. Nous avons regroupé sur une même carte la situation géographique, le type de restauration utilisé (et non proposé) et le temps accordé au repas en moyenne (d'après les estimations individuelles des salariés) dans les entreprises interrogées. Cette CARTE 2 : *Localisation des entreprises et type de restauration adoptés par les salariés* ne représente pas les commerces alimentaires ou prestataires de restauration. En revanche l'observation des commerces alentours, les témoignages des employés et le fait, bien connu, que les commerces sont plus difficiles d'accès à pied en dehors des centres villes, nous permettent d'appréhender l'effet de la situation géographique sur les propositions alimentaires de ces entreprises. Dès lors, nous savons que *Té* et *l'Usine* sont situés en dehors des centres-villes les plus proches tandis que *La Ruche qui dit Oui!*, *la Manufacture Durable* et *Ethiquable* sont situés à proximité de nombreux commerces alimentaires.

On remarque que la proximité des zones de commerce de restauration, permet aux employés d'acheter des repas à emporter. Ainsi, alors qu'un repas est proposé à la Ruche Qui Dit Oui! et qu'aucun employé ne dispose de titres restaurant, certains vont tout de même préférer se restaurer à l'extérieur ou acheter un repas et le consommer sur place.

**CARTE 2 : Localisation des entreprises et type de restauration adoptés par les salariés**



Réalisation : Léone Oriez, 2014

De même, l'accès à des commerces donne la possibilité aux employés d'acheter des produits pour les cuisiner sur place. Les entreprises situées en dehors des centres-villes comme *Té* et *L'Usine* proposent un service de restauration collective autogérée, parce-que leur

domaine d'activité les prédispose et parce-que rien ne permettrait aux employés de se restaurer, excepté via un service de livraison. Ce dernier de même que les sorties au restaurant, relèvent de pratiques exceptionnelles, liées à un évènement particulier ou une décision de groupe motivée pour sortir de la routine. Sur la carte, les entreprises 5 et 2 présentent une particularité, certains employés apportant leur repas cuisiné chez eux. D'après nos résultats, à la *Manufacture Durable* c'est 2/3 des employés qui ont cette habitude au déjeuner et 2 personnes sur 5 chez *Ethiquable*. Pourquoi dans les autres entreprises, aucune des personnes interrogées n'utilisent cette option ? Nos résultats, qui ne respectent pas la méthode des quotas, ne nous permettent pas d'évaluer les profils des mangeurs qui adoptent ces pratiques. Il est de ce fait difficile d'établir un lien avec des paramètres externes à l'entreprise. Cependant, nous pouvons faire l'hypothèse que la mise en place de titres restaurant encourage cette solution. En effet dans les trois autres entreprises, les repas sont fournis gratuitement et cet avantage en nature est perdu si les employés préparent leur propre repas chez eux.

La CARTE 2 : *Localisation des entreprises et type de restauration adoptés par les salariés* nous indique également le temps accordé au repas (attente comprise). On peut émettre l'hypothèse que le temps accordé au repas varie d'une entreprise à l'autre en fonction des services mis à disposition. Les employés qui achètent leur repas, doivent prendre en compte le temps de trajet, d'attente et de consommation, ceux qui cuisinent doivent parfois acheter des ingrédients ou consacrer du temps à la préparation tandis que les individus qui bénéficient de la restauration collective n'ont pas de temps d'attente. Nous verrons que ce temps accordé au repas n'est pas apprécié de la même manière d'une entreprise à l'autre pour des raisons variées.

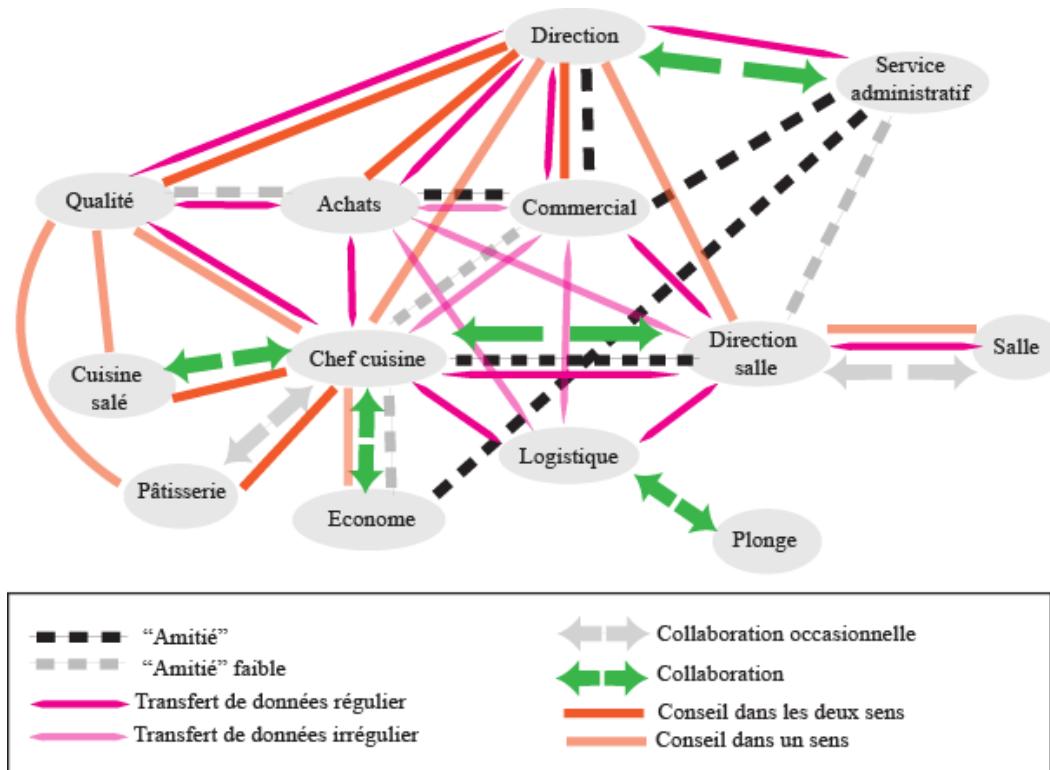
### **3/2/2 La culture de l'entreprise permet-elle aux individus de sortir des cadres ?**

Pour l'ensemble des membres de la direction interrogés lors de nos enquêtes, l'innovation a une dimension "*importante*" pour leurs entreprises et celles-ci ont besoin d'innover dans des secteurs variés. On retrouve dans nos questionnaires le besoin d'innover dans le secteur des "*produits et des services*" ainsi qu'en terme de "*communication, marketing*". Le domaine de "*l'organisation interne*" n'est choisi que par un seul dirigeant. Cela laisse supposer, dans la limite de nos résultats, que l'innovation est considérée comme

importante pour la conception des produits ou services en vente et qu'elle est peut-être moins considérée pour son potentiel en interne. L'ensemble des dirigeants interrogés considère que les lieux de pauses alimentaires peuvent favoriser les échanges et ils sont destinés à se maintenir comme ils le sont actuellement, soit parce qu'il ne s'agit pas d'une priorité soit parce que le lieu est considéré comme déjà fonctionnel. Excepté chez *Traiteur éthique*, où on trouve une volonté de la part de la direction de faire manger certains services ensemble, les autres dirigeants n'estiment pas utile ce genre d'incitations. Pour la moitié des dirigeants les personnes qui participent le plus à l'amélioration des lieux de pauses sont les usagers tandis que les autres pensent que cela repose sur une association de la direction et des usagers. Nous supposons que le dialogue sur l'aménagement des lieux de pauses peut, de ce fait, être plutôt restreint notamment dans les entreprises qui présentent de grands effectifs. A travers les éléments dont nous disposons sur les méthodes de management et la structure des entreprises, nous verrons dans ces prochaines lignes si la politique exercée par la direction peut influencer l'usage des lieux de pauses alimentaires et si les initiatives marginales sont rendues possibles.

Notre connaissance plus approfondie du terrain, chez Té, nous donne la possibilité d'établir un schéma des relations entre positions d'acteurs dans l'entreprise :

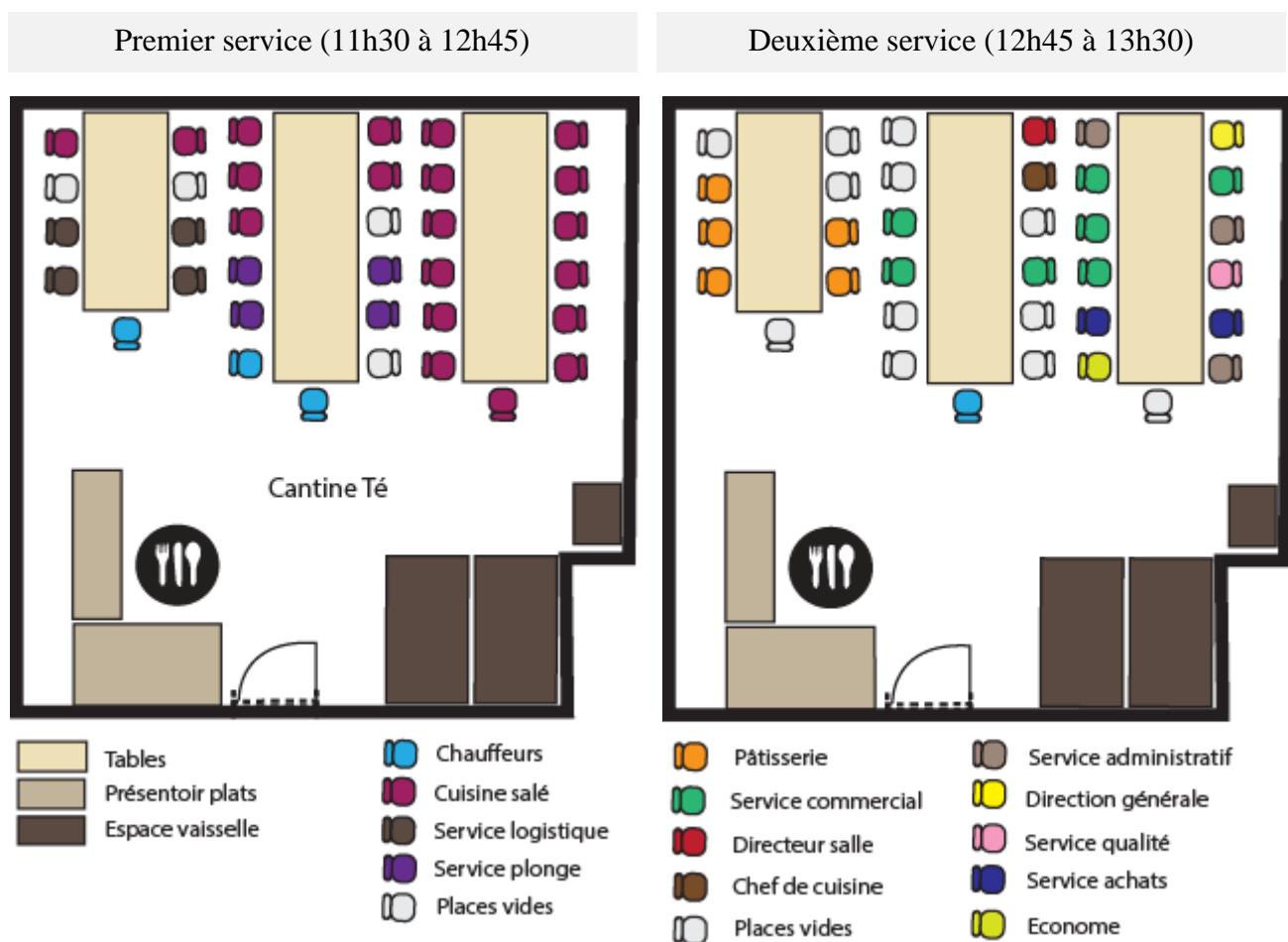
**FIGURE 10 : Schéma des relations entre position d'acteurs**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Ce schéma (FIGURE 10) nous permet d'aborder partiellement l'influence des relations de travail sur les temps de pause alimentaire. Il est à comparer parallèlement avec les croquis qui figurent les positionnements à table des deux services lors du déjeuner :

### CROQUIS 1 : Positionnement des individus à table en fonction de leur service



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

La comparaison de la FIGURE 10 : *Schéma des positions d'acteurs* avec les croquis de la salle de restauration au moment du déjeuner, nous permet d'appréhender l'influence de la position des acteurs sur leur choix au moment du repas. Le choix de la table n'a pas vraiment d'importance, simplement elle doit pouvoir contenir l'ensemble des personnes du "clan" et généralement, les "clans" se forment en fonction des services et des affinités. Ainsi, le schéma des positions d'acteurs, nous renseigne sur les liens "d'amitié" et sur les relations professionnelles. Les liens d'amitiés semblent prédominer dans le choix des positionnements à table, ce qui indiquerait une certaine liberté de choix laissée aux usagers. Mais d'après les

questionnaires, sur vingt-sept personnes interrogées, seize individus considèrent ne pas vraiment choisir avec qui ils mangent au déjeuner, évoquant davantage des choix par défaut. De ce fait, plusieurs hypothèses peuvent être formulées. Le repas au travail est vécu comme une quasi contrainte, puisqu'il est partie intégrante des avantages en nature. Les personnes se retrouvent dans le même espace et ne peuvent pas réellement choisir avec qui elles souhaitent manger au risque de froisser des relations de travail. Le fait de s'installer à côté des personnes du même service ou des services voisins, garantie une certaine entente entre les membres. On remarque que des groupes sont formés en fonction des relations professionnelles, ainsi les pâtissiers, les cuisiniers, les plongeurs ont tendance à manger avec leurs collègues. Dans ces groupes les hiérarchies tendent cependant à se confondre. Les "supérieurs hiérarchiques" (excepté le chef et le directeur de salle) mangent avec les "employés", le chef pâtissier mange avec ses collaborateurs, le directeur commercial en fait de même, etc.

### **PLANCHE 3 : Cantine chez Traiteur Ethique**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Manger avec ses supérieurs peut empêcher les employés de s'exprimer librement ou au contraire leur donner l'occasion d'engager un dialogue. D'après nos questionnaires, le repas du midi est vécu, pour la majorité, comme l'occasion de se reposer, de penser à des projets personnels mais aussi de discuter et d'obtenir des conseils. Pour certaines personnes, il s'agit de ne pas trop se révéler tout en évitant d'aborder excessivement le travail. Pour d'autres c'est l'occasion de créer des liens entre collègues et de développer des solidarités : *"Lors d'une pause j'ai pu m'entretenir avec un membre de mon équipe qui avait des problèmes familiaux. Il m'en a parlé et maintenant on en parle et je lui donne des conseils."* (Réponse sur un

questionnaire Té). A travers ce cas, la culture d'entreprise semble se fractionner entre les services, laissant peu de place à la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes en dehors de celles qui composent son propre environnement de travail, même si on constate que certaines amitiés ont pu se former entre individus "isolés", particulièrement ceux qui n'avaient pas de "clan" attitré dans l'entreprise : une amitié entre un économe et une personne du service administratif par exemple. Néanmoins, cette configuration renforce l'esprit de solidarité et le dialogue entre les membres de chaque service. Mais les groupes se mélangent très peu et ont du mal à sortir du cadre professionnel. D'après notre enquête, les sorties informelles "hors travail" concernent seulement 40 % des employés et les personnes déclarent principalement sortir avec des collègues du même service toutes hiérarchies confondues. Cependant, ces résultats sont à analyser avec prudence, car des changements peuvent s'opérer en fonction de certains paramètres : nouveau recrutement, travail collectif sur un sujet, etc. Simplement ils tentent de refléter au mieux la réalité du terrain au quotidien, sur dix mois d'observation et d'après les réponses obtenues lors des questionnaires auto-administrés.

La culture de l'entreprise, se base également sur des mimétismes, une histoire. On peut émettre l'idée que les lieux de pauses alimentaires se construisent autour de cette mémoire. A travers le cas de la *Ruche qui dit Oui!*, nous pouvons appréhender en partie ce lien avec le passé qu'entretiennent les lieux de pauses alimentaires. La *Ruche qui dit Oui!* dispose d'une cuisine tout équipée au sein de ses bureaux. La direction avait coutume de cuisiner son repas lors de la création de l'entreprise alors qu'il n'y avait pas encore d'employés recrutés. D'après l'un des employés : "*si la cuisine n'avait pas été là dès le début, c'est possible que personne ne se soit jamais appropriée l'espace. Les employés n'auraient pas pu imposer un tel fonctionnement*" (entretien du 15 mai 2014). Dès le départ, les menus sont essentiellement végétariens pour coller aux engagements de l'entreprise qui soutient un développement durable. Un principe qui n'est pas remis en cause, le plus souvent les plats sont végétariens et parfois même sans gluten (car une des employées y est allergique) même s'il peut arriver qu'il y ait de la viande. Lors de notre visite, par exemple, des producteurs de charcuteries et de viandes (invités pour une réunion) ont amené des produits de leur production pour les faire goûter. Il est intéressant de se demander si ce lieu, qui fait presque référence au passé de l'entreprise, permet aux employés de sortir des cadres.

D'après notre étude quantitative, vingt personnes sur vingt-trois interrogées estiment qu'elles mangent avec d'autres personnes par choix et non par défaut. Ce qui laisse penser qu'une entente entre les usagers du lieu est en place et que les personnes n'ont pas le sentiment d'être contraintes par des usages ou pressions professionnelles. Les équipes sont jeunes, la majorité des personnes ont entre 16 et 35 ans, les relations professionnelles ne sont pas soumises à des pressions hiérarchiques. Les dirigeants semblent souvent en déplacement et peu d'individus ont du personnel sous leur responsabilité (quatre personne sur vingt-trois). L'entreprise travaille dans un domaine particulier, dans l'alimentaire, ce qui ajoute un intérêt à cette configuration puisque tous les produits sont achetés dans des "*Ruches*"<sup>46</sup>. La cuisine permet aux employés de sortir des cadres, par l'utilisation de produits qu'ils n'ont peut-être pas toujours l'occasion de manger. De cette manière l'entreprise transmet sa culture sans pour autant l'imposer. Chacun est libre de cuisiner ce qu'il entend et quand il le souhaite "*On peut tester des nouveaux produits. Si quelqu'un veut se faire des cookies à 16h, il peut le faire. D'ailleurs ça arrive parfois.*", même si le repas est soumis à certaines règles plutôt souples : "*il y a comme des cycles avec parfois une ou deux personnes qui cuisinent pendant longtemps, deux ou trois mois d'affilés. Il y a un tableau, chacun peut s'inscrire jusqu'à 11h, enfin même 12h c'est toujours bon. Vers 13h / 13h30 le repas est prêt.*" (entretien du 15 mai). Il est difficile d'affirmer si les personnes se sentent ou non obligées de suivre la norme. D'après nos questionnaires, seuls 13 % des salariés mangent à l'extérieur. De plus, on constate que ce chiffre concerne essentiellement les personnes dont l'espace de travail est situé hors de la cuisine, au deuxième étage. Ce faible pourcentage peut montrer que la culture du repas est bien ancrée dans les habitudes des employés et nous fait émettre deux autres hypothèses : soit ils ne ressentent pas l'envie de faire autrement, soit ils se sentent obligés de poursuivre cette façon de faire, plutôt originale.

Une des contraintes de ce système, semble être le temps perdu à préparer le repas, puisque 60 % des personnes souhaiteraient avoir plus de temps au déjeuner. La majorité d'entre-elles souhaiterait disposer de ce temps pour se reposer plus longtemps et pour discuter plus de manière générale. Néanmoins, la culture de l'entreprise de la Ruche Qui Dit Oui ! qui encourage ce système de cuisine semble pertinent pour améliorer la créativité. Les employés ont mis en place des défis culinaires avec d'autres entreprises "*On a déjà fait des produits incroyables comme des testicules de mouton, on les a achetés chez un boucher arabe dans le*

---

<sup>46</sup> Les ruches sont gérées par des particuliers elles permettent à des producteurs et artisans de vendre leur production en direct, après paiement en ligne.

*coin. On avait lancé un défi à une autre entreprise. On devait cuisiner des produits qui ne sont habituellement pas beaucoup consommés.*" (entretien du 15 mai). Aussi, les personnes extérieures à l'entreprise viennent régulièrement se joindre à la table et les inscriptions au repas n'étant pas toujours signalées, les employés qui cuisinent (65 % nous on dit cuisiner régulièrement) doivent accepter la prise de risques et cultiver leur capacité à improviser. D'autant plus que seules deux personnes peuvent préparer le repas en même temps (par manque de place), ce qui impose de cuisiner pour une vingtaine de personnes minimum. La PHOTOGRAPHIE 1 expose le moment du service avant le repas et dévoile en partie l'organisation nécessaire à son fonctionnement. L'équilibre entre ordre et lâcher-prise semble atteint.

**PHOTOGRAPHIE 1 : Service à table avant le début du repas à  
*La Ruche qui dit Oui !***



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Les mimétismes n'introduisent cependant pas toujours une histoire dans la continuité de la culture de l'entreprise. Chez Té, par exemple, les plats chauds du self sont couverts d'un film plastique pour être maintenus au chaud plus longtemps. Les employés se servent eux-mêmes, les premiers n'ouvrent pas complètement le film et font seulement un trou pour se servir, l'idée est de maintenir le plat au chaud pour les autres. L'usage est tellement inscrit, que malgré le côté peu ragoûtant de la pratique, certains ne savent pas pourquoi ils procèdent ainsi, mais le font quand même : "*on fait toujours comme ça ici*" nous dit un employé au moment de se servir. De plus, le manque de démarche, de la part de l'entreprise, pour créer un

repas qui favorise le lien social, peut désolidariser le groupe. Ainsi, à *L'Usine* la salle de restaurant est très peu utilisée, les équipes préfèrent souvent manger dans des espaces informels (d'après nos questionnaires). Nos observations nous ont permis de mieux qualifier cette information, les employés semblent préférer manger dans leur bureau ou à l'extérieur dès que possible, le service de logistique mange également à son poste, et les responsables d'évènements utilisent souvent le bar, quand il n'est pas utilisé par la clientèle. En fait, tous ces "recoins", autres que la salle aménagée, semblent répondre à un besoin de s'approprier un espace personnalisé. Presque tous les employés souhaiteraient que les espaces de pauses alimentaires soient améliorés, en priorité dans le choix des aliments puis au niveau de l'esthétique et du confort. Dans le cas de cette entreprise, il est complexe d'identifier si les employés sont encouragés à sortir des cadres puisqu'il ne semble pas y avoir de vraie histoire autour des lieux de pauses. Le temps accordé à la pause convient aux usagers et cette possibilité de changer de lieu de consommation peut aussi permettre à ces personnes de s'isoler momentanément. Cependant, nos résultats sont peu significatifs au vu du nombre de répondants.

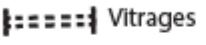
### **3/2/3 Etude des espaces alimentaires comme vecteurs de créativité et d'innovation**

Comme nous l'avons abordé dans notre chapitre 2, des ergonomes, architectes ou designers ont déjà eu une réflexion intéressante sur le rôle de l'espace comme moteur d'innovation au travail. Les espaces de pauses alimentaires sont généralement des éléments incontournables des lieux de travail, car considérées comme facteurs de lien social. Tous les éléments que nous avons relevés dans notre FIGURE 4 : *Facteurs importants pour un espace destiné à des activités d'innovation* ne peuvent-ils pas se trouver dans les espaces dédiés à l'alimentation ? L'identification de ces principales propriétés lors de nos enquêtes dans les entreprises est utile à la lecture du rôle des lieux de pauses alimentaires. Ces éléments nous permettent de faire des hypothèses sur l'appropriation des lieux par les usagers et sur leur importance dans la vie de l'entreprise.

A travers nos observations sur place, nous avons établi des croquis à main levé, que nous avons ensuite reproduit sur le logiciel *Illustrator*. Ces croquis sont un bon support pour appréhender les différents espaces. Nous n'avons retenu ici que les espaces de pause déjeuner car ils représentent le carrefour entre tous les services. La FIGURE 11 expose pour plus de

lisibilité la légende de nos croquis. Nous ne représenterons pas cette légende pour chacun des croquis, dans le soucis de ne pas encombrer la lecture. Cette légende nous donne des éléments de lecture des croquis et permet d'appréhender les principaux équipements mis à disposition des salariés. Les *éléments de personnalisation*, représentés par des croix, sont de l'initiative des utilisateurs des lieux. Ils sont le signe d'une certaine forme d'appropriation du "territoire".

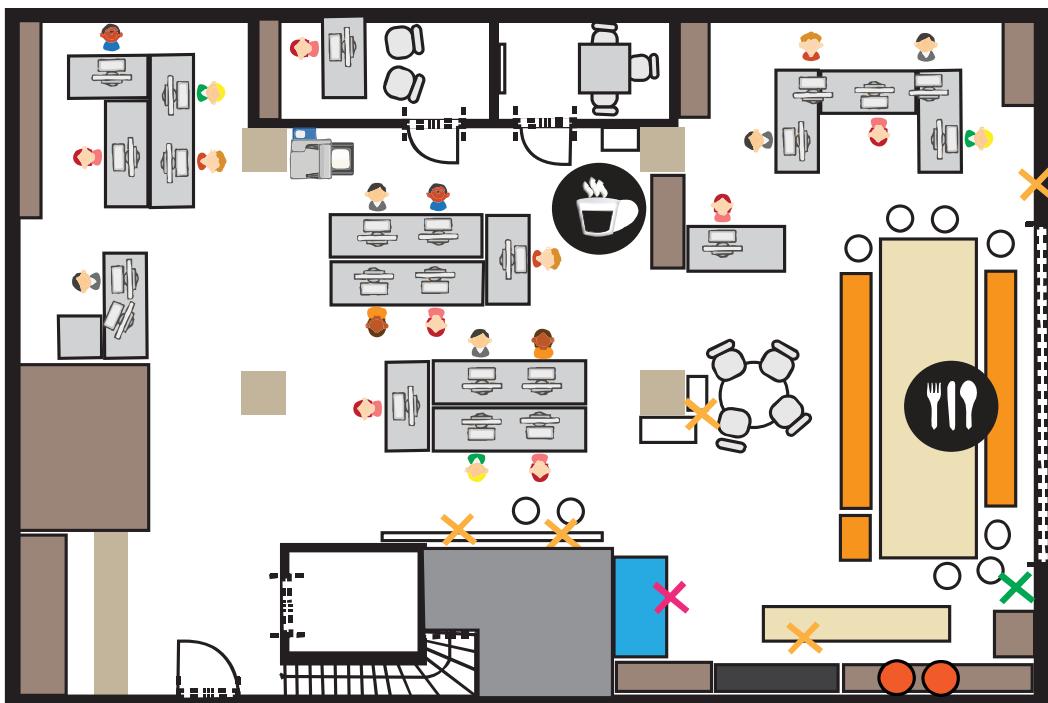
**FIGURE 11 : Légende des croquis de lieux de pauses alimentaires**

Interprétation du croquis	Equipements	Éléments de personnalisation
 Portes	 Point cuisssons	 Consignes
 Vitrages	 Table ronde	 Médias
 Salle de repas	 Chaise	 Plantes
 Espace "pause-café"	 Tabouret	 Documentation
 Murs	 Poubelles	 Photos
 Poutres	 Réfrigérateur	
	 Tables	
	 Espace évier	
	 Espace stockage	
	 Présentoir plats	
	 Bar	
	 Banc	
		Autres
		 Photocopieuse
		 ordinateur
		 bureau

Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Dans le cadre de notre étude, 63 % des personnes interrogées souhaitent modifier l'ambiance des lieux de pauses. Les principales causes retenues concernent l'esthétique et la dimension de l'espace, souvent considérée comme trop étroite. L'environnement, nous l'avons vu précédemment, influence la perception de la qualité de la nourriture. Or un tiers des personnes qui souhaitent modifier les lieux de pauses, dans notre enquête, aimeraient également que la sélection alimentaire soit meilleure. Bien sûr, ces résultats sont limités à notre terrain et ne peuvent pas être généralisés. Nous verrons dans les prochaines lignes, que l'organisation des espaces et l'atmosphère qui en émane peuvent être vecteurs d'émotions et de pratiques singulières. Le premier espace que nous allons étudier est celui de la *Ruche qui dit Oui !*, le CROQUIS 2 (page suivante) figure le coin repas et son environnement.

## CROQUIS 2 : Lieux de pause alimentaires à la *Ruche qui Dit Oui !*



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Les espaces alimentaires formels de cette entreprise, se situent au rez-de-chaussée. Dans cette zone se concentre une grande partie des bureaux, une petite salle de réunion et des espaces de stockage. L'intérieur est haut de plafond et la lumière naturelle illumine l'ensemble du bâtiment grâce à des vitres situées en hauteur, une grande baie vitré et des portes transparentes. Les visiteurs ont une visibilité impeccable sur le lieu de pause puisqu'il est découvert par une large baie vitrée qui mène à une cour agréable. La porte d'entrée située à gauche est également vitrée et un accès permet de passer directement dans la salle de repas, sans gêner les postes de travail. Ce couloir d'accès que l'on repère grâce aux deux croix jaunes est un espace de documentation et d'affichage important, des cartes et des informations sur les saisons des produits et les producteurs sont affichés. Deux tabourets de bar invitent à s'asseoir à cette endroit, mais ils semblent utilisables qu'exceptionnellement, car ils se situent sur un espace de circulation. Un autre espace, plus conviviale permet d'avoir des conversations privées à côté de la table du repas, quatre fauteuils, une petite table et un meuble de rangement contient des magazines et autres documentations. Cette espace est accessible à tous et permet la diffusion d'informations informelles.

D'autres zones, comme la porte du réfrigérateur et le mur juste à côté permettent aux personnels de s'exprimer via l'affichage de photos et de cartes postales (voir PHOTOGRAPHIE 2). Cette possibilité s'apparente à celle que l'on peut retrouver dans un appartement privé, le lieu donne l'impression d'entrer dans l'intimité des usagers. Chaque surface potentielle d'affichage est exploitée sans pour autant encombrer les murs, la lumière du jour est omniprésente et prolongée par les murs blancs. Les meubles sont en matière naturelle et la présence d'objets colorés personnalisé le lieu. Une statue souriante de nain de jardin, de soixante-cinq centimètre de haut environ, trône sur un meuble à côté de l'espace des quatre fauteuils. De la même manière que les tableaux et la plante verte, il contribue à rendre le lieu chaleureux et signale une ambiance plus détendue. Ces éléments reflètent une image positive de l'entreprise et la diffusion d'informations que l'on retrouve également via les livres de recettes accumulés dans la cuisine donne une dimension collaborative et stimulante.

### **PHOTOGRAPHIE 2 : L'espace cuisine à *La Ruche qui dit Oui !***



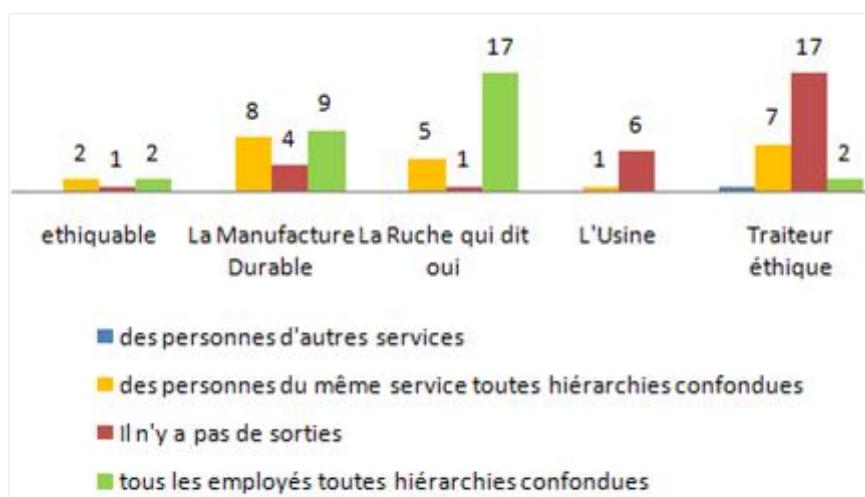
Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

L'espace cuisine est très proche des bureaux et nos questionnaires dévoilent un certain nombre d'inconvénients liés à cette position : niveau de bruit, odeur des plats dans les bureaux, espace oppressant et nombre de places trop limité. Le lieu impose une proximité presque gênante, lors de notre repas sur place, la concentration était de mise pour ne pas se cogner le bras aux voisins et pour parler avec la personne à côté de soi sans atteindre la distance intime (généralement fixée entre 15 cm et 45 cm). Les assises sous forme de banc contraignent également à cette proximité qui n'est pas forcément acceptée par les usagers,

mais très peu d'autres solutions s'offrent à eux. Nous en avons relevé trois : manger à l'extérieur, manger dans l'espace détente des quatre fauteuils, ou manger au 2<sup>ème</sup> étage dans les bureaux. Ce manque de flexibilité encourage donc les personnes à se regrouper en groupe beaucoup plus restreints, voire à s'isoler. De ce fait, les assises mobiles et les bancs donnent la possibilité d'ajouter des places mais l'élément fixe que représente la table, ne permet pas de créer des espaces plus privatisés. Ce système favorise la communication entre les différents services, pour la plupart autonomes dans leurs tâches professionnelles, mais qui n'ont pas beaucoup d'occasions de se réunir.

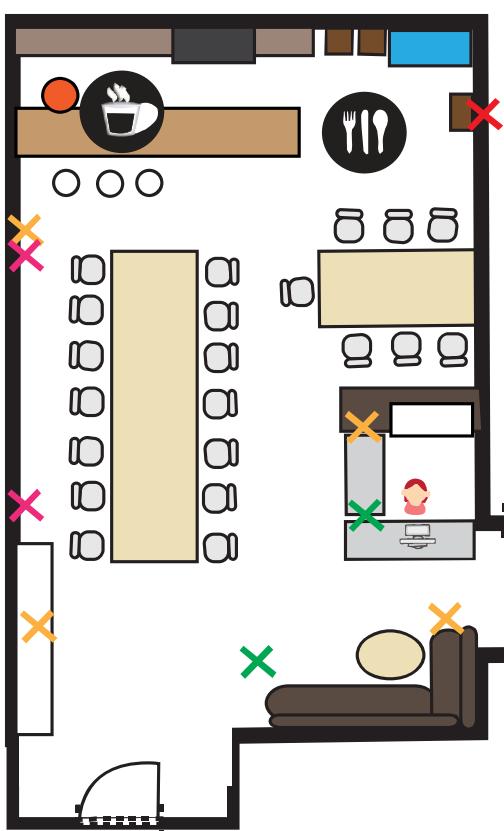
Les témoignages des individus, confirmés par l'ambiance positive et animée qui règne lors du repas, nous indique que de nombreuses fêtes et repas sont organisées à toutes occasions dans l'espace cuisine. Les résultats de nos questionnaires indiquent qu'une personne sur vingt-trois n'assiste pas aux soirées informelles ou organisées par l'entreprise, alors qu'elle se situe dans la même tranche d'âge que les autres et qu'il ne s'agit pas non plus d'un supérieur hiérarchique. Les autres individus déclarent participer à des évènements avec des employés de tous les services ou uniquement de leur propre service, supérieurs hiérarchiques confondus (voir FIGURE 12). Ces observations mènent à l'hypothèse que l'espace cuisine de cette entreprise constitue un territoire personnel pour la quasi-totalité des salariés et même au-delà du temps de travail. Une expérience plus longue du terrain serait bénéfique pour confirmer cette idée. Les résultats ne sont pas directement comparables, au vu du nombre inégal de réponses, mais ils laissent supposer que les moments de convivialité hors travail sont plus nombreux et plus ouverts à la rencontre de l'ensemble des services chez la *Ruche qui dit Oui!*, la *Manufacture Durable* et peut-être chez *Ethiquable*.

**FIGURE 12 : Résultats à la question : Lors des sorties / apéros informels avec qui sortez-vous le plus souvent ?**

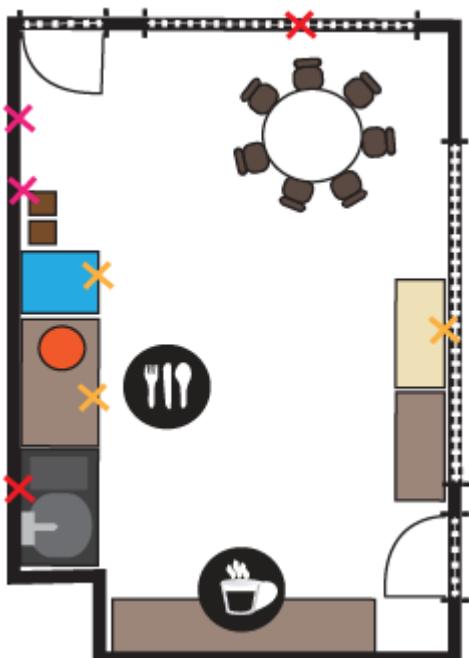


Pour poursuivre dans cette démarche d'observation des correspondances entre l'aménagement du lieu et son appropriation par les usagers, nous abordons ici la comparaison entre l'espace repas à *La Manufacture Durable* et l'espace proposé chez *Ethiquable* à travers les croquis suivants :

**CROQUIS 3 : Espace déjeuner à la *Manufacture Durable***



**CROQUIS 4 : Espace déjeuner chez *Ethiquable***



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Le système alimentaire de ces deux entreprises est comparable : des titres restaurant sont attribués au personnel et des espaces de préparation et de stockage sont mis à disposition. Nous n'avons pas abordé ces deux entités dans notre partie qui fait le lien entre la culture d'entreprise et les lieux de pauses alimentaire, car cette approche est plus intéressante à aborder à travers les croquis présentés ici. En effet, les deux entreprises présentent des similitudes concernant l'intégration de documentations et connotations en lien avec leur domaine d'activité, le développement durable. Les lieux de pauses-déjeuner semblent imprégnés de la culture d'entreprise.

L'espace de pause de la Manufacture Durable est quasiment intégré à l'accueil et prolonge son rôle, la personne à ce poste se sent par ailleurs "*un peu responsable des lieux*". Par exemple, elle nettoie et approvisionne la machine à café : "*il faut que ce soit toujours présentable, parce qu'il y a beaucoup de visiteurs*" (entretien du 22 mai 2014). Le couloir de droite représenté sur le croquis représente l'entrée des visiteurs, en face de l'accueil un espace avec des canapés, une table et une plante verte invite à patienter. Sur la gauche, juste avant la porte qui mène aux bureaux, une grande armoire met à disposition de la documentation sur les actions du groupe : magazines sur le développement durable, brochures et prospectus sont à disposition. L'intérieur de l'espace destiné au repas rappelle encore certains éléments propres à la culture de l'entreprise, comme les poubelles de tri, mises en avant par des écriveaux qui veillent à ce qu'elles soient utilisées avec soin : "*Les poubelles sont importantes dans cette espace, elles montrent un peu aux visiteurs les engagements de l'entreprise, on a aussi un compost dehors dans l'entrée*". (entretien du 22 mai 2014). Cette incitation des utilisateurs au recyclage semble participer à renforcer l'intégration des idées du groupe à la culture des employés. Le fait de déposer les restes biodégradables dans le compost (voir photographie ci-dessous) est vécu comme un "rituel d'après repas" pour certains membres de l'entreprise. (entretien du 22 mai 2014).

#### **PLANCHE 4 : Compost urbain et espace repas à la Manufacture Durable**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

La coopérative *Ethiquable*, qui travaille dans le domaine alimentaire dispose d'un lieu de pause également très marqué par la culture de l'entreprise. L'espace a d'ailleurs été conçu pour occuper la fonction de laboratoire sensoriel qui reproduit l'ambiance dans laquelle les consommateurs goûtent les produits à leur domicile. Les tests de cuisson des produits comme

les céréales ou légumineuses, nécessitent des ustensiles appropriés, de même que pour les essais de café. Toutes les machines existantes se retrouvent à disposition pour pouvoir évaluer les produits vendus par l'entreprise : "*Les employés se sont appropriés cet espace pour leur pause repas le midi, alors nous avons ajouté d'autres équipements, chacun peut les utiliser*". (entretien du 8 mai 2014). La cuisine est un peu dans la continuité du travail, elle le rend plus ludique : "*Chacun amène des produits achetés (qu'ils mettent sur notes de frais) pour les faire goûter, pour faire connaître les nouveautés du marché et contribuer à de nouvelles idées pour notre développement.*" (entretien du 8 mai 2014). L'espace n'est pas vraiment vécu comme une cuisine ou un lieu hors du travail, une employé nous dit "*Ce n'est pas une cuisine, c'est notre laboratoire sensoriel*" (entretien du 8 mai 2014). Les affiches que l'on voit sur la photographie 4, représentent les *roues des saveurs* du café et du thé, ce sont des outils d'analyse sensorielle. Des panneaux avec des photographies des coopératives agricoles témoignent également de la culture de l'entreprise. On remarque également sur cette image les petits panneaux de "*consignes*" qui invitent à utiliser le lave-vaisselle ou à débarrasser son repas. Ces panneaux ont été installés à la demande des salariés. On aperçoit également sur les photographies des produits de la marque, comme près de la fenêtre par exemple.

#### **PLANCHE 5 : Lieu de repas chez Ethiquable**

Réalisation : Léone ORIEZ, 2014<sup>47</sup>

Que ce soit à la *Manufacture Durable* ou chez *Ethiquable*, les lieux de pauses-déjeuners font aussi office d'espace pause-café, présentant tous les deux des éléments de personnalisations, signe de la culture de l'entreprise. Cependant, les espaces d'affichages informels sont quasiment nuls, seules quelques cartes postales sont affichées près du bar à la

<sup>47</sup> Les deux photographies sont prises dans la même pièce.

*Manufacture Durable.* Aussi, si les chaises sont mobiles, les espaces trop petits ne permettent pas de changer facilement de configurations et de créer des îlots privatisables. Cet aspect n'est cependant pas contraignant chez *Ethiquable* car plusieurs espaces de réunions formels ou informels sont à disposition des employés. Dans les deux cas, des visiteurs peuvent être amenés à se restaurer sur place, ce qui pourrait expliquer des choix esthétiques en cohérence avec l'image de l'entreprise. D'après nos questionnaires, la majorité des employés de ces deux entreprises considèrent que c'est par choix qu'ils mangent avec d'autres personnes au déjeuner. S'ils devaient changer quelque chose, les employés souhaiteraient plus d'espace pour la *Manufacture Durable* et l'ajout d'équipements de cuisson chez *Ethiquable*, mais dans l'ensemble ils sont satisfaits de leur situation. Chez *Ethiquable*, la double fonction de la salle à manger, crée un espace central convivial pour les activités en petits groupes ou grand groupes. Que ce soit à la *Ruche qui dit Oui!*, la *Manufacture Durable* ou chez *Ethiquable*, la proximité des lieux de pauses avec le lieu de travail permet aussi une utilisation informelle des lieux en dehors des temps de pauses. Nous verrons que cela n'est pas le cas dans les deux autres entreprises étudiées.

#### PLANCHE 6 : Lieu de pause déjeuner à l'Usine (intérieur et extérieur)



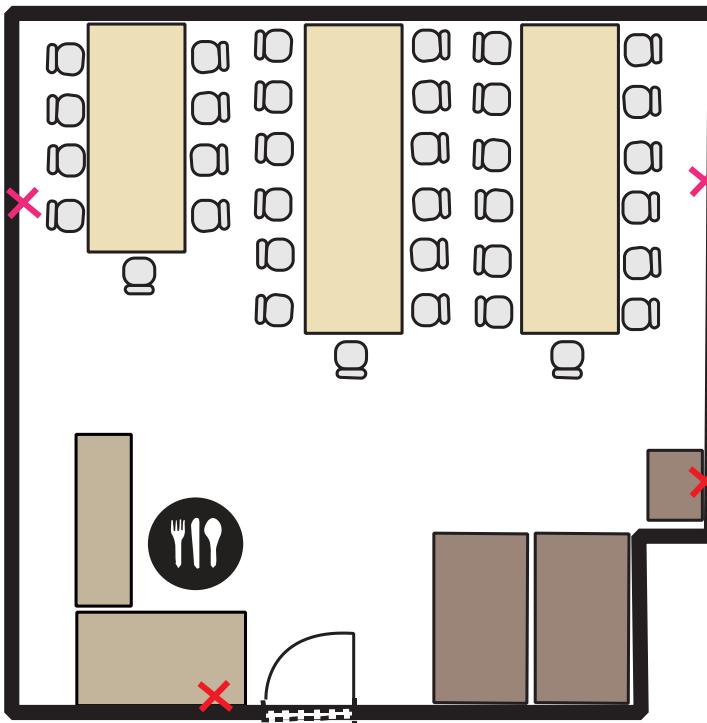
Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

L'appropriation des lieux, chez Té et à l'Usine, est assez éloignée des cas précédents. Les meubles sont tout à fait mobiles et permettent de nouvelles configurations. Le nombre de places est assez important pour que les employés puissent s'isoler et avoir des discussions privées, cependant il reste d'usage de manger avec les membres de son équipe. Les espaces ne sont pas conçus pour accueillir des clients, les espaces pause-café jouent davantage ce rôle. Ils

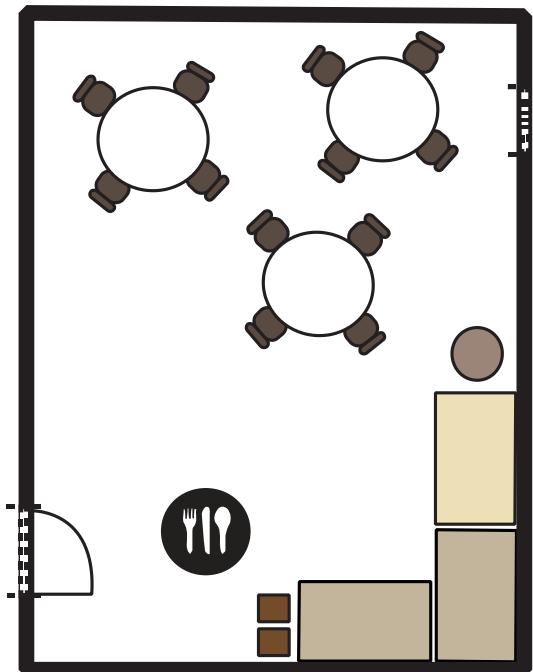
sont situés plus à proximité des entrées principales. À l'Usine, l'espace pause-café est destiné à la clientèle et aux employés, puisqu'il s'agit du bar de ce lieu évènementiel. La culture de l'entreprise n'est pas présente visuellement dans les espaces de pause-déjeuner, aucune plante ou choix esthétique stimulant n'apparaît dans ces espaces. De ce fait, il est intéressant de se demander si l'ouverture à des personnes extérieures ne modifierait pas ce principe.

La PLANCHE 6 et le CROQUIS 6 dévoilent le manque d'outils ou supports de communication dans les lieux de pauses de l'Usine, aucune affiche ou élément de personnalisation n'a été mis en place et seule une petite fenêtre en hauteur laisse entrer la lumière dans l'espace intérieur, qui abritait initialement des chambres froides. Le lieu n'est pas exploité par les employés, le lieu n'est pas égayé par des éléments de décoration, pourtant l'espace disponible est assez important. Il semble que le peu de temps que les employés accordent à leur repas, puisse justifier le manque d'intérêt pour le lieu. D'après nos enquêtes, les employés ne souhaitent pas modifier leur temps de pause, d'environ 35 minutes. Cependant, certains employés souhaiteraient que des modifications soient apportées aux lieux de pauses, notamment en ce qui concerne le choix des aliments et l'esthétique du lieu.

**CROQUIS 5 : Cantine chez Traiteur Ethique**



**CROQUIS 6 : Cantine à l'Usine**



Réalisation : Léone Oriez, 2014

Du côté de chez Té, des consignes d'hygiènes ont été affichées sur les murs par les encadrants du personnel de cuisine et on retrouve également de nombreuses photographies

prises entre collègues dans l'entreprise (départ d'une collègue, fêtes d'entreprise, etc.). Ces photographies illustrées par des croix roses sur le CROQUIS 5 sont également visibles sur la PLANCHE 3 (vue précédemment). Elles témoignent d'instants conviviaux et viennent personnaliser ce lieu plutôt impersonnel et bas de plafond. D'après nos questionnaires, certains employés de chez Té souhaiteraient avoir accès à des médias et ils aimeraient pouvoir inviter des personnes extérieures à l'entreprise. De plus, 78 % des interrogés souhaitent apporter des modifications à l'esthétique du lieu et 40 % le trouvent trop oppressant. Le lieu ne satisfait donc pas complètement les usagers et il semble qu'une prise en main de l'évolution de celui-ci soit pleinement attendue par le personnel.

Chez Té, la transmission des savoirs semble possible entre tous les services puisque le lieu rassemble un grand nombre de personnes en même temps, même si comme nous l'avons vu précédemment, le décloisonnement des services est difficile. Le lieu permet aux individus de se détendre mais ne favorise pas la prise de risques : les employés restent par service, le repas est à disposition sans aucune attente, etc. Enfin, le lieu ne donne pas accès à des médias ou à de la documentation et peut difficilement devenir un espace collaboratif. Cependant, comparé au lieu de repas officiel aménagé à l'Usine, chez Té, le lieu favorise le bien-être des employés et demeure utilisé. Du côté de l'Usine, on peut imaginer que les moments de convivialité se jouent davantage lorsque la météo est favorable ou lors de la pause-café au bar, des lieux accueillants et utilisés par tous. Ces deux lieux ne présentent pas d'accessoires partagés, comme les réfrigérateurs que l'on retrouve dans les trois autres entreprises. Ces objets en commun, sont aussi l'occasion pour les usagers d'établir des règles et de s'approprier l'espace, puisqu'ils peuvent stocker des produits de leur choix. On voit donc que l'aménagement de l'espace mais aussi la méthode d'approvisionnement en nourriture peut fixer des limites entre lieux purement fonctionnels et lieux identitaires.

### **3/3 INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS**

#### ***3/3/1 Interprétations et recommandations***

Les conditions particulières du contexte de travail, de l'aménagement de l'espace et de la culture d'entreprise semblent déterminer les dialogues et solidarité entre collègues et connaissances. La première constatation qui s'impose est une certaine similitude des

comportements et usages dans les entreprises où les systèmes alimentaires se rapprochent. A l'évidence, les entreprises qui reprennent un modèle proche de celui du domicile (une certaine liberté dans les choix alimentaires, des aménagements pour de petites préparations rapides), favorisent davantage la mixité et le confort de leurs employés. Offrir à l'ensemble des membres de l'entreprise un lieu convivial et esthétique semble faciliter les rencontres et échanges informels. Incitant parfois à des formes de convivialité assez fortes qui se poursuivent en dehors du temps de travail. L'opposition entre les lieux de pauses alimentaires personnalisés et ceux qui ne le sont pas, semble s'associer à la cohérence entre la culture d'entreprise et celles des employés. Dans cette logique, c'est autant la force de proposition des entreprises que l'adaptation des employés qui entre en compte dans la formation de lieux de vie agréables. Néanmoins, c'est aux dirigeants de l'entreprise de proposer un cadre souple et modelable afin d'encourager des conditions favorables à la créativité et aux actions marginales. Notre étude apporte un regard sur l'influence d'une culture d'entreprise bien définie et acceptée par les employés, sur les lieux de pauses alimentaires.

En outre, notre enquête engage un début de réflexion sur les éléments favorisant la commensalité en entreprise. Dans le cadre de notre enquête, 93 % des personnes (voir TABLEAU 4 ci-dessous) affirment manger *toujours* ou *souvent* en compagnie d'autre individus. La commensalité semble dominer, puisque dans la plupart des cas, des groupes quotidiens de personnes se composent, ou du moins l'ensemble des employés partagent le plus souvent le même lieu de pause. Cependant notre enquête ne nous permet pas de faire des généralités et de déterminer un modèle dominant.

**TABLEAU 4 : Socialité lors du déjeuner dans les entreprises enquêtées**

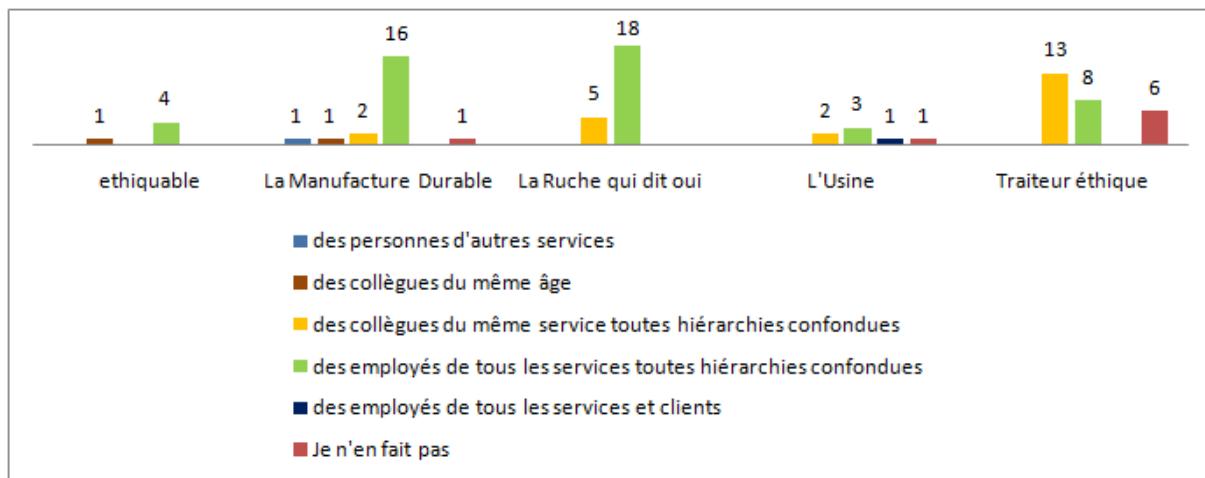
Mangez-vous avec d'autres personnes lors de votre déjeuner au travail ?	Nombre de réponses
Toujours	65
Souvent	12
De temps en temps	4
Jamais	2

Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Cette caractéristique consistant à manger avec d'autres personnes au déjeuner, ne nous renseigne pas sur les rapports qu'entretiennent les individus. A l'évidence, si l'ensemble des employés se retrouvent dans la même salle à manger (par exemple chez Té), les solidarités

restent en partie bloquées à hauteur de chaque service. Il est tentant de se demander si, dans cette entreprise, la création d'un espace pause-café commun à toutes les équipes, dans un environnement autre que celui de la cantine, ne permettrait pas de diversifier les échanges. Aussi, même si la pause cigarette n'a pas été directement traitée dans notre sujet, il est intéressant de noter que chez Té, celle-ci provoque, depuis peu de temps, le partage de l'espace pause-café situé à proximité de la plonge. On remarque par ailleurs que de façon générale la pause-café/thé est un moment propice aux échanges (FIGURE 13). Mais ces pratiques rapportées ne reflètent pas forcément les usages, puisque d'après nos observations la consommation des boissons chaudes semblent également se faire directement au poste de travail, or personne n'a indiqué être seule lors de ses pauses café/thé. Encore une fois, le sujet mériterait d'être approfondi, notamment sur ce qui pousse les individus à dire que leur pause est partagée. Est-ce que le fait de passer ce moment avec d'autres personnes implique forcément un partage ou une complicité ? En outre, les lieux de pause-café nous conduisent, dans toutes ces entreprises plutôt bien aménagées, à revenir sur l'influence de l'organisation des espaces.

**FIGURE 13 : Résultats à la question : Avec qui prenez-vous le plus souvent votre pause-café/thé ?**



Réalisation : Léone Oriez, 2014

A travers les exemples antérieurs, on voit donc qu'une diversité de paramètres se cumule et peut jouer un rôle décisif dans l'évaluation de la sociabilité en entreprise. Il est donc délicat d'affirmer dans quelle mesure la culture d'entreprise encourage la créativité et à sortir des cadres. L'autre variable importante considérée dans notre étude, est celle de l'aménagement des lieux de pauses, sans doute la plus enrichissante en termes de résultats.

L'apport principal de notre étude est d'offrir un regard ouvert sur le vaste sujet de l'alimentation au travail, encore très peu étudié, dans les entreprises privées notamment. Notre terrain, qui mêle des entreprises du secteur secondaire et tertiaire, ne prétend pas soulever l'ensemble des enjeux que représente l'alimentation au travail. Cependant, l'analyse des récurrences et des variations entre les différents lieux de pauses alimentaires, et leur intégration dans la vie quotidienne des employés, permet d'émettre l'hypothèse que certains paramètres associés peuvent contribuer à rendre un espace stimulant à au moins trois niveaux : la sociabilité, le partage, l'apprentissage de savoirs et la motivation personnelle.

Les recommandations que nous pouvons apporter s'adressent dans un premier temps aux entreprises. Quelles que soient les modèles alimentaires retenus, les entreprises devraient accepter qu'un collectif leur échappe notamment en donnant accès à des espaces informels et en proposant des espaces flexibles ouverts à la circulation de l'ensemble des services. De même, celles-ci devraient accepter que les employés aient le temps de perdre du temps. C'est une prise de risque qui a le mérite de responsabiliser les employés et qui donne l'occasion de sortir des conventions. De plus, il serait intéressant de garder à l'esprit qu'il n'y pas d'initiatives sans force de propositions : fixer des cadres, c'est aussi donner l'occasion de les briser. Il s'agit également de donner les outils

**PHOTOGRAPHIE 3 : "Inspiration can hit you any time": "L'inspiration peut vous frapper à tout moment". Serviette en papier au petit déjeuner dans un hôtel.**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

pour que les idées soient collectées et valorisées. La PHOTOGRAPHIE 3 fait en quelque sorte un clin d'œil à ce type d'initiatives même si mettre à disposition des supports de notes ne suffit pas. Comme nous l'avons vu, c'est l'environnement dans son ensemble qui doit être pris en compte. De même, la convivialité ne peut s'imposer et n'est possible, qu'à travers le respect de la culture des individus, ce qui implique de leur offrir un maximum de choix pour qu'ils aient une plus grande liberté d'actions. Dans cette logique, l'entreprise contribue également à dissoudre les discriminations qui peuvent survenir lors des temps alimentaires (régimes particuliers, diabète, etc.). En ce sens, le modèle de la cantine est délicat, car même dans le

cas où il présenterait une grande variété de propositions alimentaires et spatiales, il ouvre la voie à une acculturation du repas et contribue rarement à satisfaire l'ensemble des individus. Ensuite, cultiver la spontanéité en permettant par exemple de ne pas utiliser son avantage en nature ou en ouvrant les espaces à des personnes extérieures, peut se révéler enrichissant pour l'image de l'entreprise et le bien-être des employés. Cela permet de briser la routine et de permettre aux individus de sortir du cadre du travail de temps en temps. Enfin, renforcer le sentiment d'appartenance en intégrant des éléments personnalisés qui répondent à la culture de l'entreprise (le compost urbain à la Manufacture Durable, la cuisine en cagette de primeur à la Ruche qui dit Oui!, etc.) permet de motiver les salariés et d'améliorer le cadre de vie de l'entreprise.

Au-delà de l'esthétique des lieux, qui sont aussi le reflet de l'intérêt des dirigeants pour leurs salariés, laisser de l'espace, du temps, et donner une réponse aux besoins émergents donnent de bonnes conditions pour que l'espace joue son rôle de "*troisième lieu*" entre vie privée et professionnelle. D'autre part, lorsque l'ensemble de ces conditions est réuni, l'entreprise peut joindre l'utile à l'agréable et tenter de créer un espace qui favorise la créativité, voire l'innovation. Cela implique non seulement de cultiver les savoirs, les échanges et la motivation, à travers l'aménagement des lieux de pauses mais aussi de mettre en place une culture d'entreprise qui encourage la prise de risque. Cela suppose d'accorder du temps aux salariés pour vérifier et exposer leurs idées et de rester ouvert aux propositions en sélectionnant et récompensant les plus perspicaces. Rappelons que chaque individu a le pouvoir d'innover dans l'entreprise, s'il dispose d'une certaine liberté d'interprétations quant au travail demandé. Les innovations ne peuvent être favorables à l'entreprise que si l'employé décide d'agir en ce sens et s'ils en ont les capacités.

En complément des recommandations adressées aux entreprises, certaines peuvent d'adresser aux salariés. La plupart des entreprises de notre enquête considèrent que l'amélioration des lieux de pauses est entre les mains des employés. Il semble donc pertinent pour les usagers de contribuer de leur propre chef à leur bien-être. Certaines initiatives peuvent en encourager d'autres et participer au développement d'une culture d'entreprise enrichissante. Loin de se cultiver qu'entre collègues, la convivialité est une opportunité d'entretenir des liens, et de partager des savoirs avec l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise. D'ailleurs, 76 personnes sur 83 sont d'accord avec l'idée que les lieux de pauses favorisent les échanges entre collaborateurs et le travail en équipe, et presque autant ont déjà

aidé (ou encouragé) leurs collègues pour un projet qui ne les concernaient pas grâce à une pause alimentaire.

De plus, accueillir les nouveaux venus autour d'un café, fêter les anniversaires ou proposer des *afterworks*,<sup>48</sup> c'est aussi contribuer à son épanouissement personnel au travail et renforcer une dynamique de groupe. De même les managers n'ont pas besoin d'attendre des directives pour rapprocher l'ensemble des équipes. Sans aller jusqu'à l'organisation d'un *weekend au ski* ou d'un *concours de gâteaux*,<sup>49</sup> ils peuvent encourager les initiatives déjà en place. Enfin, ils peuvent s'inspirer d'initiatives déjà testées dans d'autres entreprises comme celles proposées dans *la bibliothèque d'actions conviviales* proposées par l'association *Entreprise&Convivialité*. Cette association créée par treize entreprises, recense les idées qui favorisent la convivialité en entreprise, parmi les propositions une quarantaine est déclinée sur le thème de l'alimentation. En outre, au-delà de la convivialité qui engage le dialogue, les salariés devraient avoir à l'esprit que la créativité et la capacité à innover se développent également grâce à l'expertise, l'apprentissage de nouvelles compétences et l'ouverture aux autres. Dès lors, les lieux de pauses et leur aménagement sont également soumis à la personnalité des salariés. En revanche, toutes ces remarques développées à travers l'étude de notre sujet se limitent à notre expertise encore primaire et récente.

### **3/3/2 Limites de l'étude**

La mouvance perpétuelle des entreprises (recrutement, changement de locaux, etc.) et de l'environnement extérieur (économique, culturel, technologique, etc.) rend difficile la compréhension de l'intégralité des pratiques. L'approche de notre problématique : *les lieux de pauses alimentaires en entreprise peuvent-ils favoriser la sérendipité ?* impose de prendre en compte un spectre très large de connaissances. Des variables telles que les décisions prises en fonction de conditions financières ou organisationnelles restent à être étudiées en profondeur. La construction de notre échantillon d'enquête et le manque de publications scientifiques sur le sujet posent de nombreuses limites dans l'extraction de conclusions et dans la comparaison des données.

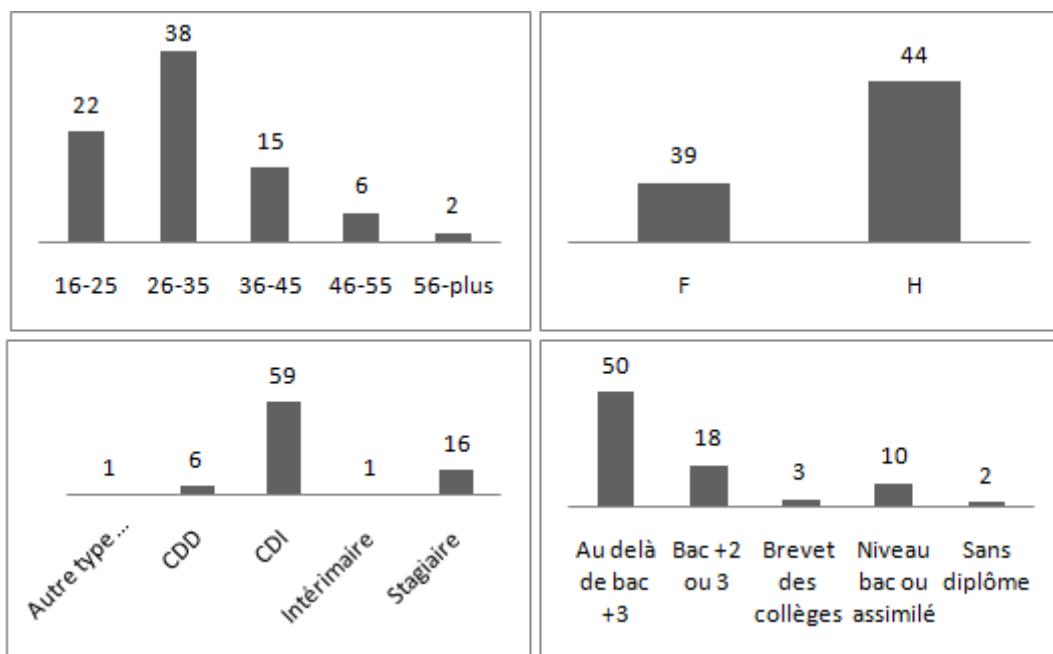
---

<sup>48</sup> Terme anglais pour désigner des soirées organisées après le travail.

<sup>49</sup> Idées émises dans un article sur le bien-être au travail dans le magazine L'usine nouvelle N°3364 février 2014.

Les différents graphiques extraits de nos enquêtes (ci-dessous) soulignent les déséquilibres de notre échantillon et dévoilent l'incertitude concernant l'interprétation des données quantitatives obtenues. En effet, la constitution des services d'une entreprise ne se fait heureusement pas dans le respect de quotas de genre, d'âge, sexe ou catégorie socioprofessionnelle nécessaire à l'établissement d'un échantillon représentatif. De même, les conditions de travail ne sont pas équivalentes d'une entreprise à l'autre ni même d'une fonction professionnelle à l'autre. De ce fait, la comparaison entre les employés d'une même entreprise, utilisant les mêmes équipements ou lieux de pauses alimentaires, est soumise à restriction. De plus, le nombre d'employés étant variable, de même que le nombre de postes sédentaires, cela complique l'interprétation des résultats visant à comprendre les effets des lieux de pauses. Puisqu'ils ne sont pas exploités de la même manière par tous et peuvent dans certains cas être inexistant ou limités à la restauration commerciale.

**PLANCHE 7 : Profil des enquêtés en nombre en fonction de : leur classe, d'âge, leur genre, leur CSP et leur niveau d'étude (dans l'ordre d'apparition de gauche à droite)**

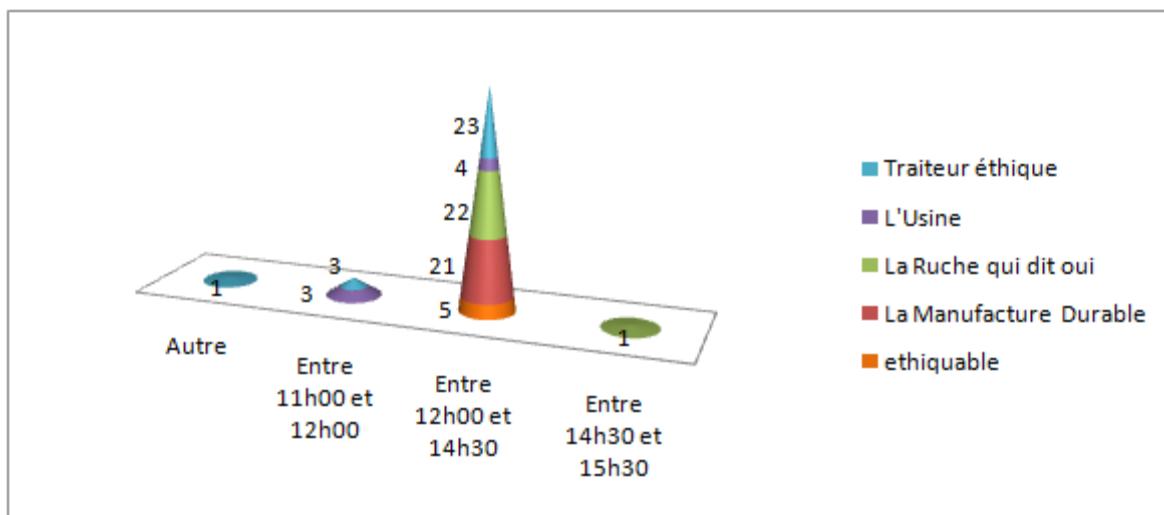


Réalisation : Léone Oriez, 2014

Les variations trop importantes au sein même des entreprises, n'ont pas permis d'interpréter les données en fonction de nombreux critères comme l'âge, le sexe, le niveau d'études. De même, l'impossibilité de couvrir l'ensemble des salariés empêche, par exemple, l'observation des choix des personnes ne se restaurant pas sur place à l'heure du déjeuner.

Certaines similitudes apparaissent, comme l'horaire des repas, mais le déséquilibre du nombre d'interrogés par entreprise ne permet pas de réelle comparaison.

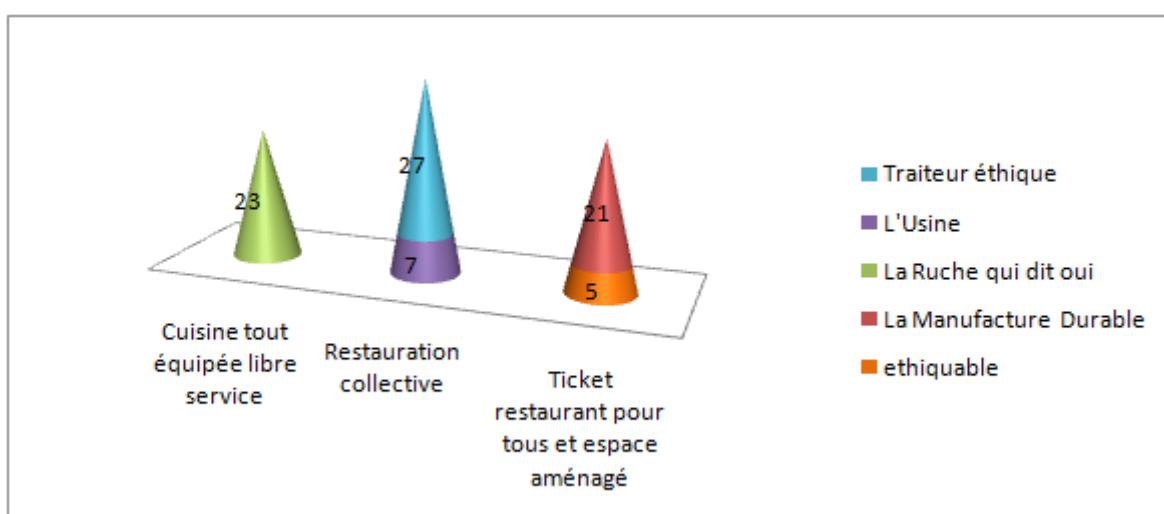
**FIGURE 14 : Horaire du repas dans les entreprises interrogées**



Réalisation : Léone ORIEZ, 2014

Cependant, notre enquête donne un aperçu plus ou moins équilibré en termes de répartition par type de structure alimentaire. Les données étant cette fois-ci cohérentes en nombre d'interrogés. Mais comme nous l'avons vu, les paramètres inhérents à chaque entreprise (culture d'entreprise, aménagement des lieux et environnement externe) ne permettent pas une comparaison groupée des résultats par structure alimentaire.

**FIGURE 15 : Répartition des entreprises par structure alimentaire**



Réalisation: Léone ORIEZ, 2014

### **3/3/3 Perspectives de recherches**

La créativité est subordonnée à la motivation des salariés, c'est elle qui détermine l'engagement d'une personne dans son travail et qui lui donne la volonté d'accumuler des savoirs. Prendre plaisir à ce que l'on fait donne l'énergie pour poursuivre cette action. Dans le cadre professionnel, le plaisir se traduit essentiellement par la satisfaction que l'on tire de son travail. Les employés échangent leur compétence contre un salaire mais également contre des avantages personnels et sociaux. Comme nous l'avons vu, les lieux de pauses alimentaires peuvent influencer ces deux derniers paramètres. En effet, ils sont bien souvent les seuls lieux conviviaux de rencontres physiques dans les entreprises, dans la limite de l'aménagement qui leur est réservé. Ces lieux mal connus et peu étudiés, exceptés par quelques acteurs professionnels de l'aménagement et du management, semblent pourtant avoir une fonction importante dans la vie de l'entreprise. Ils sont le reflet de la communication interne de l'entreprise et à travers leur organisation ils sont pour le personnel un signe de la reconnaissance accordée à leur travail.

Si notre étude reste limitée dans l'approche du thème, elle a l'avantage d'exposer les enjeux qui peuvent se cacher derrière l'apparente banalité de ces espaces. La problématique de l'alimentation au travail comme vecteur de créativité nous a permis de questionner le potentiel des lieux de pauses à différents niveaux, particulièrement en termes de sociabilité, de bien-être, de partage des savoirs et de motivation pour les employés. Cette enquête mériterait d'être élargie notamment en étudiant les différences éventuelles entre les générations, les genres, l'ancienneté ou encore les conditions de travail.

De plus, se focaliser sur un système alimentaire, par exemple en observant plusieurs entreprises qui proposent une cuisine en libre-service ou en analysant uniquement les lieux de pause-café, permettrait d'avoir une approche plus focalisée. De cette manière, il serait peut-être plus pertinent de comparer les usages des employés. Aussi, la mise en place d'un système de quotas par genre, âge, fonction dans l'entreprise rendrait sûrement plus pertinente l'analyse des résultats. Aborder également la problématique de la restauration collective privée donnerait les moyens d'analyser les effets de l'intervention d'un troisième parti dans la conception des lieux de pauses alimentaires. Par ailleurs, une typologie par domaines d'activités et effectifs des entreprises pourrait s'avérer pertinente. Elle pourrait être complétée par l'analyse détaillée des profils des entreprises : caractéristiques managériales, culture

d'entreprise, stratégie d'innovation, organisation hiérarchique, contrôle managérial, système d'information, architecture des bureaux, communication et mobilité, innovation participative, système de reconnaissance, politique de recrutement, ouverture sur l'extérieur. Cette approche plus managériale ne relevait pas vraiment de nos compétences.

Pour finir, une approche experte en sociologie de l'alimentation ouvrirait sans doute des perspectives intéressantes, les choix et la préparation des mets ayant un rôle identitaire majeur pour les individus. L'étude des conversations abordées lors des repas pourrait être féconde mais demande une enquête de terrain inscrite sur une période bien plus importante.

## CONCLUSION

Notre étude a mis en évidence un adage complexe de paramètres englobant la problématique de la créativité, de l'innovation et de l'alimentation au travail. Trois dimensions qui traversent ce travail de recherche. Tout d'abord, l'étude du concept de sérendipité a montré l'évolution de la réflexion autour du processus de créativité. L'engouement des milieux scientifiques pour ce terme traduit un besoin d'émancipation des chercheurs souhaitant valoriser le temps passé à explorer et comprendre des faits inattendus. La sérendipité remet inévitablement en question un fonctionnement mécanique, rationnel qui a tendance à anéantir autant la force créative que le principe de libre arbitre. Dans ce contexte, l'idée de rentabiliser le temps libre accordé aux employés peut sembler aller à l'encontre de ce qu'incarne la sérendipité. Il est illusoire de croire en une planification parfaite de la sérendipité, créativité ou innovation, celles-ci étant des activités difficilement quantifiables. Pour les entreprises, vouloir favoriser la sérendipité, consiste à prendre conscience et à accepter le fait d'accorder une grande liberté de choix à ses employés. Il semble en effet souhaitable que le temps de pause soit délimité par l'employé lui-même au sein d'un espace favorisant réellement la détente, le bien-être ou la sociabilité (espace qui peut également se situer hors du cadre du travail).

Nous avons vu qu'il était possible d'étudier des environnements favorables au développement de la sérendipité, de la créativité et de l'innovation. Mais cela n'est rendu possible qu'au travers d'une approche transversale mobilisant l'expertise de plusieurs disciplines : la sociologie, le management, l'architecture ou encore l'ergonomie. En effet, l'un des apports de notre étude est de montrer que des critères considérés comme favorables à la créativité (ergonomie notamment) trouvent leur prolongement dans les lieux de pauses alimentaires (architecture du lieu). De la même façon la sociabilité, les échanges, les savoirs et la motivation, que peuvent susciter ces temps de détente ne doivent pas être négligés. Même si aucune de ces entreprises n'a développé ces lieux de pauses comme moyen de maximiser le potentiel des individus, il n'en reste pas moins que ces temps hors travail sont devenus des instants de détente et de repos collectif. Qu'ils soient autocontrôlés ou décomplexés, les échanges demeurent dans tous les lieux de pauses étudiés, qu'ils se réalisent par la parole, les postures, les choix alimentaires, ou les regards. Ces relations instaurées peuvent conduire au fil du temps à un partage de connaissances et d'expériences, mais celui-ci est directement corrélé au développement de la confiance entre les individus.

La notion d'inattendue nécessaire dans le cas de la sérendipité, se trouve favorisée dans les lieux de pauses à travers plusieurs critères. Tout d'abord, les temps de pauses alimentaires marquent une rupture avec le temps de travail : le passage d'un état de concentration avancé à un relâchement soudain et "forcé" est déjà un facteur de sérendipité en soi. Dans un second temps, le choix des aliments, et ce qu'ils nous évoquent, peut interpeller notre mémoire et notre inconscient, favorisant ou non un sentiment de bien-être. Enfin, la culture du repas en France est notamment basée sur la commensalité. Lorsque les individus en ont la possibilité, il semblerait que ces moments de pauses alimentaires soient l'occasion d'échanges entre les individus. Et dans le cas de pratiques plus solitaires, cela peut aussi être l'occasion d'observer ou de rêvasser, deux activités qui ne sont pas incompatibles non plus avec la sérendipité. Le cadre du repas est donc intéressant pour appréhender cette notion. Néanmoins, si la créativité nécessite de bousculer des certitudes et de fructifier l'inattendu, on peut se demander où se situent les limites à ne pas franchir dans un cadre aussi réglementé que celui du repas.

Il peut paraître tentant d'organiser des actions "artificielles" qui favorisent la sérendipité. On pourrait imaginer qu'une entreprise demande à ses employés de manger tous les jours avec une autre personne du personnel piochée au hasard. Cette solution, qui semble-t-il favoriserait l'inattendu pourrait s'avérer extrêmement contre-productive. En effet, le repas méridien répond à un certain rituel et à des habitudes, et délimite un moment de relâchement quasi institutionnalisé dans le rythme des journées en France. Si l'on impose à un individu de manger tous les jours avec quelqu'un qu'il ne connaît pas, il risque de ne pas se sentir en confiance et de ne plus profiter de son repas. Un échange plus ou moins forcé peut très bien engendrer des conversations sans aucune prise de risque, où les amabilités d'usage se mêleront à des sujets de conversation relativement stériles, car neutres.

De ce fait, si les activités exercées lors des pauses alimentaires peuvent répondre en partie à un environnement favorable à la sérendipité ou la créativité, nous avons vu que des contraintes peuvent s'y opposer. Ainsi, la participation des employés dans le processus de conception du repas responsabilise et impose un respect des produits alimentaires. D'après l'exemple de la Ruche qui dit Oui!, elle semble même favoriser la prise de risque, la cohésion d'équipe et de ce fait, la créativité. Pourtant, si ce procédé est le seul choix offert à des personnes qui ne choisissent pas volontairement de cuisiner ou de mettre la table, cela peut être mal vécu. Dans cette idée, nous avons tenté d'identifier l'importance de la culture d'entreprise sur les pauses alimentaires. Notre étude dévoile qu'une culture d'entreprise

acceptée par les employés, n'est jamais vécue comme une contrainte, car celle-ci a été initiée voire entretenue par l'entreprise à partir de l'observation des usages naturellement mis en place par les membres de l'entreprise. Il apparaît également que cette culture d'entreprise se développe davantage dans les lieux de pauses alimentaires ouverts aux personnes extérieures. Cette observation mériterait certainement une étude plus approfondie.

Ainsi, en cherchant à déterminer les facteurs qui influent la sérendipité dans les lieux de pauses alimentaires, on comprend et mesure la multitude de critères à considérer : les systèmes alimentaires, la culture d'entreprise, le potentiel des individus, ou encore l'environnement extérieur. Sur ce point, notre étude ne prétend pas à l'exhaustivité mais tente d'apporter des pistes de réflexion, tant les critères à envisager semblent nombreux et diversifiés. Il faudrait notamment saisir le fonctionnement global de l'entreprise pour comprendre si l'environnement développé à travers la politique managériale est favorable à l'innovation. Cela demanderait une enquête plus longue et surtout, des compétences poussées en management des organisations. L'avis des dirigeants et des employés ne suffit pas à déterminer les enjeux réels, et il serait pertinent d'étudier si le recrutement et la composition des équipes qui en découle, peut jouer un rôle sur le degré d'appropriation des lieux de pauses alimentaires.

Enfin, d'un point de vue plus géographique, l'étude comparative à une échelle plus importante, européenne notamment, des différents lieux-temps de pauses alimentaires, aurait apportée un regard plus nuancé et distancié à notre propos. Elle aurait certainement illustrée de façon pertinente le rôle de la culture propre à chaque pays. À n'en pas douter, les lieux de pauses alimentaires sont une approche originale pour étudier des entreprises nationales ou multinationales à des échelles multiscalaires. Cette approche peut être très enrichissante pour les entreprises. D'une part, pour les grandes sociétés qui gèrent plusieurs sites et souhaitent valoriser pour chacun d'entre-eux la culture locale dans toute l'entreprise. D'autre part, pour les sociétés dont les employés proviennent d'origines différentes et qui souhaitent donner au travers du repas, un moyen aux employés de s'identifier à l'entreprise et de développer autant qu'acquérir une culture d'entreprise. Autant de pistes de recherche qui n'ont pas pu être explorées ici, mais qui pourraient certainement alimenter de futurs travaux en sociologie, en management, en architecture, et en géographie bien sûr.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES GENERAUX

ALTER Norbert, 2000, *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF, 377 p.

BEROALDE DE VERVILLE, François, 2005, *L'Histoire véritable ou le Voyage des princes Fortunés*, (réed.) Albi, Passage du Nord-Ouest, 816 p.

CATELLIN, Sylvie, 2014, *Sérendipité du conte au concept*, Paris, Seuil, 264 p.

CHRISTOFORO, Armeno, 1557, *Peregrinaggio di tre giovani figliuoli del re di Serendippo* (La Pérégrination des trois jeunes fils du roi de Serendip). Michele Tramezzino, cité par Sylvie CATELLIN 2014..

DAVILA Tony; J EPSTEIN Marc; SHELTON Robert, 2006, *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education, Inc, 325 p.

FERDOWSI, *Le Livre des Rois : Histoire légendaire des rois de Perse*, traduit du persan par brelian-djahanshahi forouzandeh. texte français revu par Odile Benoit, 3e édition revue et corrigée 2013, Imago, 438 p.

FISCHLER, Claude, 2001, *L'Homnivore*, La Flèche (Sarthe), Odile Jacob. 440 p.

GROZDANOVICHT, Denis, 2013, *La puissance discrète du hasard*, Paris, Denoël, 336 p.

KHOSROW, Amir, 1302, *Hasht Behesht ("Les Huit Paradis")*, cité par Sylvie CATELLIN 2014.

MAILLY, Chevalier de, 1719, *Voyages et aventures des trois princes de Sarendip*, Pierre Prault, cité par Sylvie CATELLIN 2014.

MERTON, Robert King; BARBER, Elinor G, 2004, *The Travels and Adventures of Serendipity : A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*, Princeton University Press, 352 p.

MINTZBERG, Henry, 1986, *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, Editions d'organisation (réédition 2003). 688 p.

MINTZBERG, Henry, 2004, *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 185 p.

PASTEUR, Louis, 1854, *extrait du discours prononcé à l'occasion de l'installation solennel de la faculté des lettres de Douai et la Faculté des sciences de Lilles*. Gallica (téléchargement en ligne). 4 p.

VAN ANDEL, Pek ; BOURCIER, Danièle, 2013, *De la sérendipité dans la science, la technique, l'art et le droit, Leçons de l'inattendu*, Paris, Hermann, 327 p.

VOLTAIRE, 1784, "Le chien et le cheval", dans : *Zadig ou la Destinée, histoire orientale*, Kehl, Edition de Kehl.

WOUTERS, Els, 1998, *Maigret : "je ne déduis jamais". La méthode abductive chez Simenon*. Liège, Édition du CEFAL, 128 p.

## ARTICLES SCIENTIFIQUES

ABELES, Marc, 1992, *Non lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Le Seuil, 155 p. Compte rendu du livre de AUGE Marc in *L'Homme*, 1994, tome 34 n°129 Persee, pp.193-194.

AOUATE, F.; MATINEZ-RANDE, J., 1996 Repas des salariés, in semaine sociale Lamy, n°802 suppl., 22 juillet.

CORBEAU, Jean Pierre, 1992, *Rituels alimentaires et mutations sociales in « Nos rites profanes »*, cahiers Internationaux de Sociologie volume XCII.1992, PUF, pp.101-120. Cité par Poulain p. 357 in *Dictionnaire des cultures alimentaires*, 2012

DUPUY Anne; WATIEZ Marie, 2012, *Socialisation alimentaire* in *Dictionnaire des cultures alimentaires*. p.1276 Mercuès, Puf quadrigé dico-poche, 1465 p.

LAFAYE, Françoise, 2002, *Le café du matin dans un département d'une grande entreprise publique : convivialité ou autre manière de pratiquer les relations hiérarchiques ?* p. 149-159 in *L'alimentation au travail*, Consommations et Sociétés n°2 - articles, L'Harmattan, 190 p.

PIZZORNI, Florence, 2002, *Manger ou boire selon le Code*. Paris, Consommation et société n°2 - articles, L'Harmattan, 190 p.

POULAIN, Jean-Pierre, 2001, *Les pratiques alimentaires de la population mangeant au restaurant d'entreprise*. in *L'alimentation au travail*, Consommations et Sociétés n°2 - articles, L'Harmattan, 190 p.

VEGA, Anne, 2002, *Pauses et pots à l'hôpital : une nécessité vitale*. p. 138-146 in *L'alimentation au travail*, Consommations et Sociétés n°2 - articles, L'Harmattan, 190 p.

HUBERT, Jean-Paul; MADRE, Jean-Loup; MEISSONNIER, Joël; ROUX, Sophie, 2013, Manuscrit d'auteurs in "Économie et statistiques", p. 35-56, 457 p.

## ACTE DE COLLOQUES

CATELLIN, Sylvie, 2009, « *De la transmission du récit millénaire à la transmission des modalités de la découverte sérendipienne : l'effet de suspens chez Verville et Voltaire* », dans D. BOURCIER et P. VAN ANDEL (dir.), *La Sérendipité. Le hasard heureux*, actes du Colloque de Cerisy « La sérendipité dans les sciences, les arts et la décision » (20-30 juillet 2009), Paris, Hermann, 2011, p. 19-29.

## ARTICLES DE PRESSE

LE BARZIC, Marie-Vorgan ; DISTINGUIN, Stéphane, 2010 « *Cantine : un espace de rencontres physiques au cœur de l'économie virtuelle* », Paris, *Le journal de l'école de Paris du management*, 2010/4 N°84, p. 31-37. DOI : 10.3917/jepam.084.0031

LEMIEUX, Emmanuel, 2010, *Sérendipité, mot de l'année*. Auxerre, Revue des Sciences Humaines, Mensuel N° 211 *Le clash des idées - 20 livres qui ont changé notre vision du monde* - janvier 2010.

## DICTIONNAIRES

*Le Petit Larousse illustré 2012*, sous la direction d'Isabelle Jeuge-Maynart et Jacques Florent, Paris, Larousse, 2011

*Le Robert illustré & Dixel 2012*, Paris, Le Robert, 2011.

*The American Heritage® Dictionary of the English Language*, 2000, 4th Edition.

*The Century Dictionnaire and Cyclopædia*, 1909, cité par Sylvie CATTELIN 2014.

## EMISSIONS DE RADIOS

"La sérendipité" thème de l'émission "La tête au carrée" sur France Inter, diffusé le 11 février 2014 à 14h00. Thème choisi par les internautes.

## ENQUÊTES & ETUDES STATISTIQUES

TALBOT, J., avril 2001, *Les déplacements domicile-travail*, Paris, INSEE Première, n°767.

HEBEL Pascale, 2008, *Se nourrir d'abord se faire du bien ensuite*, CREDOC, Consommation et modes de vie n°209 février 2008. 4 p.

## SITOGRAPHIE

### OUVRAGES GENERAUX & ARTICLES SCIENTIFIQUES (EN LIGNE)

HORACE WALPOLE, 1833, *The Letters of Horace Walpole, Volume 2 by Horace Walpole Part 7 out of 16* [mis en ligne le 02/05/2013]. Fullbooks [consulté le 07/03/2014]. Disponible sur : <http://www.fullbooks.com/The-Letters-of-Horace-Walpole-Volumex79567.html>.

NAMIAN, Dahlia et GRIMARD, Carolyne. *Pourquoi parle-t-on de sérendipité aujourd’hui ? Conditions sociologiques et portée heuristique d’un néologisme « barbare », Sociologie* [En ligne], Dossiers, *Pourquoi parle-t-on de sérendipité aujourd’hui ?, mis en ligne le 19 novembre 2013* [consulté le 11 avril 2014]. Disponible sur <http://sociologies.revues.org/4490>

MERTON, Robert K. *Social theory and social structure*, [en ligne]. Disponible sur <http://books.google.fr page 158>

MONJARET, Anne. « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... », *Communication et organisation* [mis en ligne le 27/03/2012], Communication organisation , [consulté le 18 mai 2014], Disponible sur : <http://communicationorganisation.revues.org/2645>

NEBOIT, Michel. L'ergonomie : une histoire qui remonte au XVIIe siècle avec Vauban. [mise en ligne le 01/07/2006] SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française). [consulté le 11/06/2014]. Disponible sur : [www.preventica.com](http://www.preventica.com)

### ARTICLES DE PRESSE (EN LIGNE)

ASSOULY Olivier, *De quoi l'engouement culinaire actuel est-il le signe ?* [mise en ligne le 21/04/2014], Libération, [consulté le 21/04/2014]. Disponible sur : <http://www.liberation.fr/societe/2014/04/21/de-quoi-l-engouement-culinaire-actuel-est-il-le-sign>

BELLIVEAU,Vincent. *Le management par le jeu : un nouveau moyen de motiver les salariés* ? [consulté le 7 avril 2014], Journal du net, [Mise en ligne le 7/04/2014]. Disponible sur : [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

DAMON, Darling. *Serendipity ,lost in the digital deluge.* [mise en ligne le 08/2009], NY Times, [consulté le 14/04/2014]. Disponible sur [http://www.nytimes.com/2009/08/02/business/02ping.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2009/08/02/business/02ping.html?_r=0)

MANJOO Farhad, *The Happiness Machine. How Google became such a great place to work.* [mis en ligne le 21 janvier 2013] Slate. [consulté le 01/05/2014]. Disponible sur : [http://www.slate.com/articles/technology/technology/2013/01/google\\_people\\_operations\\_the\\_secrets\\_of\\_the\\_world\\_s\\_most\\_scientific\\_human.html](http://www.slate.com/articles/technology/technology/2013/01/google_people_operations_the_secrets_of_the_world_s_most_scientific_human.html)

Psychologies Magazine. *Destin : provoquer des hasards heureux, c'est possible !* (1999) [en ligne]; *Provoquer sa chance. Comment agir sur le hasard »*(2013) [en ligne]. Web, plus on cherche et plus on trouve... *le soulier d'Antoinette* (2014) [en ligne] [consulté le 14/04/2014]. Disponible sur <http://www.psychologies.com>

*Le fast-food est le nouveau leader de la restauration en France* [mis à jour le 28/02/2013], Le HuffPost avec AFP, [consulté le 30/05/2014]. Disponible sur : [http://www.huffingtonpost.fr/2013/02/28/en-france-le-fast-food-a-detrone-la-restauration-traditionnelle\\_n\\_2782834.html](http://www.huffingtonpost.fr/2013/02/28/en-france-le-fast-food-a-detrone-la-restauration-traditionnelle_n_2782834.html)

Chiffres Eurostat de 1994 publié dans les échos : *La restauration commerciale grignote des parts de marché.* [mis en ligne le 26/07/1994], Les Echos, [consulté le 6/05/2014]. Disponible sur : [http://www.lesechos.fr/26/07/1994/LesEchos/16694-041-ECH\\_la-restauration-commerciale-grignote-des-parts-de-marche.htm](http://www.lesechos.fr/26/07/1994/LesEchos/16694-041-ECH_la-restauration-commerciale-grignote-des-parts-de-marche.htm)

*La restauration commerciale et la restauration collective à caractère social.* [en ligne] Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. [consulté le 30/05/2014] Disponible sur : <http://agriculture.gouv.fr/restauration-collective>

## ARTICLES DE BLOGS & SITES (EN LIGNE)

ALDEBARAN ROBOTICS, 2014, *Histoire et vision*, [consulté le 8/04/2014]. Disponible sur <http://www.aldebaran.com/fr/aldebaran/histoire-vision>

ASSOUAD, Laurent. *Comment intégrer la sérendipité en entreprise*. [mis en ligne 07/2009], Entreprise 20, [consulté le 24/01/2014]. Disponible sur : <http://www.entreprise20.fr/2009/07/15/serendipite-en-entreprise/>

BOYER Francis, *Le leadership de l'incertitude oser se réinventer grâce à la crise*. [mise en ligne], Innovation Managériale, [consulté le 10/05/2014 ]. Disponible sur : <http://www.innovationmanageriale.com/concepts/le-leadership-de-lincertitude-osser-se-reinventer-grace-a-la-crise/>

*Comment valoriser la sérendipité en entreprise*. 2010, [en ligne], Techtoc, [consulté le 24/01/2014]. Disponible sur <http://techtoc.tv/event/474/l-entreprise-collaborative/entreprise-2.0--les-fondements/comment-valoriser-la-serendipite-en-entreprise>

*Degrés d'innovation*, 2014 [en ligne] Laval Technopole, [consulté le 23/05/2014]. Disponible sur : <http://www.laval-technopole.fr/degres-innovation>

DESCHAMPS, Christophe. *Six idées pour mettre en place votre laboratoire à sérendipité*. [mis en ligne le 02/2009], Outils froids, [consulté le 14/04/2014]. Disponible sur : <http://www.outilsfroids.net/news/6-idees-pour-mettre-en-place-votre-laboratoire-a-serendipite>.

DUPERRIN, Bertrand. *La sérendipité*. [mis en ligne le 03/2008] Duperrin [consulté le 14/04/2014]. Disponible en ligne : <http://www.duperrin.com/2008/03/10/la-serendipite-nexclut-pas-le-controle-ouquelques-regles-pour-controler-le-hasard-dans-les-reseaux-informels/>

FOUCAULT, Charles, 2012, *Les 3 dimensions de Bruno Maisonnier, pdg d'Aldébaran Robotics*. [mis en ligne le 01/02/2012] Industrie techno [consulté le 8/04/2014]. Disponible

sur <http://www.industrie-techno.com/les-3dimensions-de-bruno-maisonnier-pdg-d-aldebaran-robotics.21370>

LEWINGER Alain, *Quand la cuisine sert à tisser des liens...* [mise en ligne 01/04/2014] Bibliothèque gourmande. [consulté le 5/04/2014]. Disponible sur : <http://www.bibliothequesgourmandes.com/2014/04/01/le-social-cooking/>

MADANCHI Shahzad. *Ferdowsi, promoteur de la langue et de la culture persane.* [mis en ligne 03/2013]. La revue de Téhéran, N°88 [consulté le 1/04/2014]. Disponible sur <http://www.teheran.ir/spip.php?article1706>.

*Nike running shoes with patented waffle sole, about 1979.* 2014, [en ligne], The Lemelson center, [consulté le 21/04/2014]. Disponible sur : <http://invention.smithsonian.org/centerpieces/inventingourselves/pop-ups/02-02.htm>

*On my way* [en ligne]. Fondation Arp [consulté le 18/04/2014]. Disponible sur [http://www.fondationarp.org/pages/arp\\_onmyway.aspx](http://www.fondationarp.org/pages/arp_onmyway.aspx)

PISANI, Francis. *Comment intégrer la sérendipité* [mis en ligne 08/2009]. Pisani blog Le monde, [consulté le 14/04/2014]. Disponible sur : <http://pisani.blog.lemonde.fr/2009/08/03/comment-integrer-la-serendipite/>

RAISON Mark. *Pas seulement pour les consultants en créativité* [mis en ligne 04/2008]. Mark Raison [consulté le 31/03/2014]. Disponible sur : <http://www.markraison.com/uncategorized/pas-seulement-pour-les-consultants-en-creativite-22/>

RAISON Mark. *Pas seulement pour les consultants en créativité* [mis en ligne le 04/2008]. Markraison, [consulté le 31/03/2014]. Disponible sur : <http://www.markraison.com/uncategorized/pas-seulement-pour-les-consultants-en-creativite-22/>

Rapport du Groupe de travail, 2009, "circuits courts et commercialisation". [consulté le 06/06/2014]. Disponible sur : [http://www.arehn.asso.fr/dossiers/circuit\\_court/#01](http://www.arehn.asso.fr/dossiers/circuit_court/#01).

RENTIER Bernard. *Imprévisibilité* [mis en ligne 03/2006]. Recteur blog [consulté le 10/04/2014]. disponible sur [http://recteur.blogs.ulg.ac.be/?page\\_id=43](http://recteur.blogs.ulg.ac.be/?page_id=43)

### **DICTIONNAIRE ET ENCYCLOPEDIE (EN LIGNE)**

COLLINS DICTIONNARY, 2014, *Serendipity*, [consulté le 07/04/2014]. Disponible sur : <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english-french/serendipity>

CONTRIBUTEURS DE WIKIPEDIA, *Créativité*, [mise à jour le 15/05/2014], Wikipédia, l'encyclopédie libre, [consulté le 28 mai 2014]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Cr%C3%A9ativit%C3%A9&oldid=102940184>

CONTRIBUTEURS DE WIKIPEDIA, *Serendipity* [mise à jour 3/05/2014], Creative Commons Attribution Wiktionary, [consulté le 8 avril 2014]. Disponible sur : <http://en.wiktionary.org/wiki/serendipity>.

LAROUSSE, 2014, *Joseph Alois Schumpeter*. [en ligne] Encyclopédie ouverte Larousse, 2014 [consulté le 23/05/2014]. Disponible sur : [http://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Joseph\\_Alois\\_Schumpeter/143616](http://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Joseph_Alois_Schumpeter/143616)

### **OEVRES ARTISTIQUE (EN LIGNE)**

ARP, Hans Jean. 1916-1917. *Collage avec carrés disposés selon les lois du hasard*. The Museum of Modern Art, Image. Disponible sur : [http://www.art-is-arp.com/fr/index.php?page=acc\\_presse&menu=4](http://www.art-is-arp.com/fr/index.php?page=acc_presse&menu=4)

### **ENQUÊTES & ETUDES (EN LIGNE)**

*Baromètre santé et bien être au travail 2013, 2014*, enquête réalisée sur 3500 salariés du secteur privé en France, [mis en ligne le 7/04/2014] Paris, Malakoff Médéric. [consulté le 29/05/2014] Disponible sur : <http://www.malakoffmederic.com/media/prevention-sante-entreprises/att00016601/AJEV1310-prevention-sante-sante-bien-etre-entreprise-2013.pdf>

Etude DRAAF 2010, Favoriser une restauration collective de proximité et de qualité. [ mis en ligne le 5/10/2010] DRAAF Rhône-Alpes. [consulté le 23/04/2014]. Disponible sur : [http://draaf.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_mise\\_en\\_ligne\\_cle8d5ec4.pdf](http://draaf.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/guide_mise_en_ligne_cle8d5ec4.pdf)

Livre Blanc, 2013, *Comment l'espace de travail favorise l'innovation.* [mis en ligne le 02/2013] Steelcase Workspace Future. [consulté le 29/04/2013]. Disponible en téléchargement PDF sur <http://www.steelcase.fr/fr/search.aspx?k=livre%20blanc>

RICROCH Layla et ROUMIER Benoît, division Conditions de vie des ménages, Insee. 2010, *Le temps physiologique : dormir, manger, se laver et se préparer.* [consulté le 30/05/2014] INSEE, disponible sur : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1377](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1377)

SOMMER, W.; STÜRMER, B.; SHMUILOVICH, O.; MARTIN-LOECHES, M.; SCHACHT, A., 2013, *How about Lunch? Consequences of the Meal Context on Cognition and Emotion.* [consulté le 20 mai 2014] Plos One. [mis en ligne le 31/07/2013] Disponible sur : <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0070314>

MICHEAU Frédéric, 2012, *Le rôle sociétal du café en entreprise.* Etude réalisée pour Nespresso. [mis en ligne 22 janvier 2014], IFOP, [consulté le 24/03/2014]. Disponible sur : [http://www.ifop.com/?option=com\\_publication&type=poll&id=2473](http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&id=2473)

INSEE, 2009-2010, *Enquête emploi du temps* [mis en ligne 06/2012], INSEE, n°130 Société. [consulté le 2/05/2014]. Disponible sur : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=edt2010](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=edt2010)

IPSOS, 1986, Le déjeuner des parisiens. [mis en ligne], IPSOS [consulté le 13/05/2014]. Disponible sur : <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/sondages/dejeuner-parisiens>

ESCALON, Hélène; BOSSARD, Claire; BECK, François, 2008, *Baromètre santé nutrition,* [mis en ligne] INPES [consulté le 05/05/2014] Disponible sur : <http://www.inpes.sante.fr/barometres/barometre-sante-nutrition-2008/pdf/les-repas.pdf>

## **REGLEMENTATIONS (EN LIGNE)**

Code du travail, 2014 [mise à jour 30 mai 2014] Legifrance. [consulté le 10/04/2014]. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000018531960&idSectionTA=LEGISCTA000018531962&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

## **SITES DIVERS (EN LIGNE)**

<http://ma-serendipite.com/condensed-kids-atelier-130/>, Ma sérendipité blog

<http://www.ethiquable.coop/>, Ethiquable

[http://www.groupe-sos.org/structures/590/La\\_Manufacture\\_Durable](http://www.groupe-sos.org/structures/590/La_Manufacture_Durable), La Manufacture Durable

<http://www.laruchequiditou.fr/>, La Ruche qui dit Oui !

<http://www.serendipity.fr/lieu>, Boutique Serendipity, 83 rue du cherche-midi 75006

<http://www.traiteur-ethique.com/>, Traiteur éthique

<http://www.lusine-evenements.com/>, L'Usine

[http://www.intelligence-creative.com/350\\_serendipite.html](http://www.intelligence-creative.com/350_serendipite.html), site de SWINERS Jean Louis, consultant en innovation.

<http://www.livemyfood.eu/index.php?loc=fra#>

<http://www.super-marmite.com/bienvenueamatable.com>

<http://www.chloecuisine.com/>

<http://www.eat-the-paint.com/>

<http://atelier-des-sens.com/>

<http://lechefestunefemme.fr/>

<http://www.laboculinaire.com/>

<http://www.paroleincucina.com/>

<http://www.velissime.fr/>

<http://www.marmitesvolantes.com/>

<http://www.classcroute.com/>

<http://www.resto-in.fr/>

<http://www.boco.fr/>

<http://www.befruits.fr/>

## TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURE 1: Séquence de développement d'une innovation .....	21
FIGURE 2 : Environnement favorable à l'innovation en entreprise .....	29
FIGURE 3 : Environnement favorable à la créativité en entreprise.....	30
FIGURE 4 : Facteurs importants pour un espace destiné à des activités d'innovation .....	32
FIGURE 5 : Évolution du taux de travailleurs à domicile lors de la pause méridienne les jours de travail.....	43
FIGURE 6 : Répartition des déjeuners hors domicile.....	48
FIGURE 7 : Part de marché par secteur de la restauration collective à caractère sociale.....	49
FIGURE 8 : Axes de recherche pour établir les questionnaires.....	63
FIGURE 9 : Systèmes alimentaires des entreprises enquêtées (hors pause-café).....	68
FIGURE 10 : Schéma des relations entre position d'acteurs.....	75
FIGURE 11 : Légende des croquis de lieux de pauses alimentaires .....	82
FIGURE 12 : Résultats à la question : Lors des sorties / apéros informels avec qui sortez-vous le plus souvent ? .....	85
FIGURE 13 : Résultats à la question : Avec qui prenez-vous le plus souvent votre pause-café/thé ? .....	93
FIGURE 14 : Horaire du repas dans les entreprises interrogées.....	98
FIGURE 15 : Répartition des entreprises par structure alimentaire.....	98
TABLEAU 1 : Comparaison des enquêtes sur le taux de personnes mangeant à domicile.....	41
TABLEAU 2 : Taux de travailleurs présents à domicile entre 1974 et 2013 .....	43
TABLEAU 3 : Lieux de pauses alimentaires en entreprises.....	71
TABLEAU 4 : Socialité lors du déjeuner dans les entreprises enquêtées.....	92

## TABLE DES CARTES, CROQUIS ET CLICHÉS PHOTOGRAPHIQUES

CARTE 1 : Taux de travailleurs pratiquants le repas au travail par zonage en aires urbaines.....	40
CARTE 2 : Localisation des entreprises et type de restauration adoptés par les salariés.....	73
CROQUIS 1 : Positionnement des individus à table en fonction de leur service.....	76
CROQUIS 2 : Lieux de pause alimentaires à la Ruche qui Dit Oui !.....	83
CROQUIS 3 : Espace déjeuner à la Manufacture Durable.....	86
CROQUIS 4 : Espace déjeuner chez Ethiquable.....	86
CROQUIS 5 : Cantine chez Traiteur Ethique.....	90
CROQUIS 6 : Cantine à l'Usine.....	90
PHOTOGRAPHIE 1 : Service à table avant le début du repas à La Ruche qui dit Oui ! .....	80
PHOTOGRAPHIE 2 : L'espace cuisine à La Ruche qui dit Oui ! .....	84
PHOTOGRAPHIE 3 : "Inspiration can hit you any time": "L'inspiration peut vous frapper à tout moment". Serviette en papier au petit déjeuner dans un hôtel.....	94
PLANCHE 1 : Les espaces "pause-café" en entreprise.....	53
PLANCHE 2 : Photographies de lieux de pauses alimentaires.....	72
PLANCHE 3 : Cantine chez Traiteur Ethique.....	77
PLANCHE 4 : Compost urbain et espace repas à la Manufacture Durable.....	87
PLANCHE 5 : Lieu de repas et dégustation chez Ethiquable.....	88
PLANCHE 6 : Lieu de pause déjeuner à l'Usine (intérieur et extérieur).....	89
PLANCHE 7 : Profil des enquêtés en nombre en fonction de : leur classe d'âge, leur genre, leur CSP et leur niveau d'étude (dans l'ordre d'apparition de gauche à droite).....	97

## TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Carte des aires d'influence des villes, INSEE 2010.....	122
ANNEXE 2 : Carte représentant le taux de travailleurs pratiquants le repas au travail par zonage en aires urbaines.....	123
ANNEXE 3 : Questionnaire d'enquête pour les salariés.....	124
ANNEXE 4 : Questionnaire d'enquête pour les dirigeants .....	133
ANNEXE 5 : Entretien La Ruche qui dit Oui ! 15 mai 2014.....	138
ANNEXE 6 : Entretien Ethiquable, 8 mai 2014.....	142
ANNEXE 7 : Fragments d'entretiens Traiteur Ethique, L'Usine, La Manufacture Durable (parties utilisées dans l'étude uniquement).....	145
ANNEXE 8 : Visuel d'une partie du tableur Excel qui a servi au traitement des réponses aux questionnaires.....	146

## TABLE DES MATIÈRES

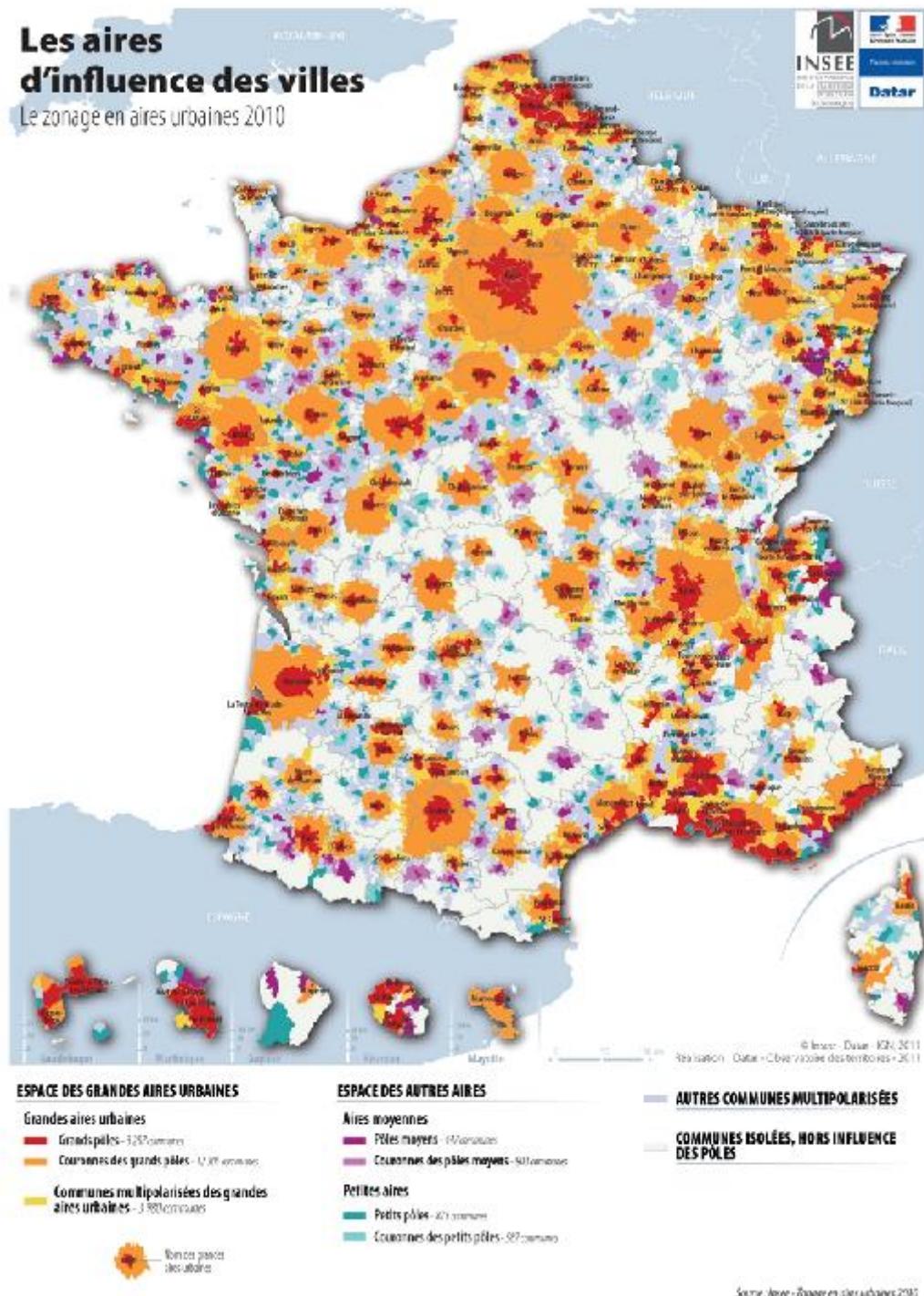
REMERCIEMENTS .....	3
SOMMAIRE .....	4
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE 1 - SÉRENDEPITÉ : ORIGINE ET ENJEUX ACTUELS .....	9
1/1 ORIGINE ET DIFFUSION DU MOT SÉRENDEPITÉ.....	9
1/1/1 Du conte à la création du mot .....	9
1/1/2 Un concept en vogue dans les milieux littéraires, artistiques et scientifiques .....	14
1/1/3 Une réappropriation du terme plus récente .....	16
1/2 DE LA SÉRENDEPITÉ À L'INNOVATION .....	17
1/2/1 Classement et fonction de la sérendipité.....	17
1/2/2 De la sérendipité à l'innovation.....	19
1/2/3 Equilibre entre organisation et innovation .....	22
1/3 LA GESTION DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE .....	26
1/3/1 La perception de l'innovation en entreprise .....	26
1/3/2 L'environnement favorable à la créativité et l'innovation .....	28
1/3/3 Le rôle de l'aménagement de l'espace .....	32
CHAPITRE 2 - ALIMENTATION AU TRAVAIL : ÉVOLUTION ET DIVERSITÉ DES PRATIQUES .....	34
2/1 SPHÈRE ALIMENTAIRE EN ENTREPRISE .....	34
2/1/1 Cadre historique et législatif des lieux de pauses alimentaires en entreprise .....	34
2/1/2 Distance domicile-travail et rapport au temps .....	37
2/2 L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES ALIMENTAIRES AU TRAVAIL .....	44
2/2/1 Rapport à l'alimentation : qualité des produits et nouvelles pratiques.....	44
2/2/2 Variétés des lieux de pauses alimentaires et des usages .....	48
2/3 CULTURE DU REPAS AU TRAVAIL ET IMPACTS.....	52
2/3/1 La formation d'une culture alimentaire au travail .....	52

2/3/2 Enjeux sociaux et commensalité du repas.....	55
2/3/3 Conséquences sur les émotions .....	60
<b>CHAPITRE 3 - DYNAMIQUE DE LIEUX DE PAUSES ALIMENTAIRES MODERNES</b>	<b>62</b>
3/1 METHODOLOGIE.....	62
3/1/1 La recherche exploratoire-descriptive.....	62
3/1/2 Enquête de terrain .....	66
3/1/3 Problématique et hypothèses.....	69
3/2 ANALYSE DES RESULTATS .....	70
3/2/1 Le rôle de l'environnement externe de l'entreprise sur la conception et l'appropriation des lieux de pauses alimentaires .....	70
3/2/2 La culture de l'entreprise permet-elle aux individus de sortir des cadres ?.....	74
3/2/3 Etude des espaces alimentaires comme vecteurs de créativité et d'innovation.....	81
3/3 INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	91
3/3/1 Interprétations et recommandations .....	91
3/3/2 Limites de l'étude .....	96
3/3/3 Perspectives de recherches .....	99
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>104</b>
OUVRAGES GENERAUX .....	104
ARTICLES SCIENTIFIQUES .....	105
ACTE DE COLLOQUES .....	106
ARTICLES DE PRESSE .....	107
DICTIONNAIRES .....	107
EMISSIONS DE RADIOS.....	107
ENQUÊTES & ETUDES STATISTIQUES .....	107
<b>SITOGRAPHIE.....</b>	<b>108</b>
OUVRAGES GENERAUX & ARTICLES SCIENTIFIQUES (EN LIGNE).....	108

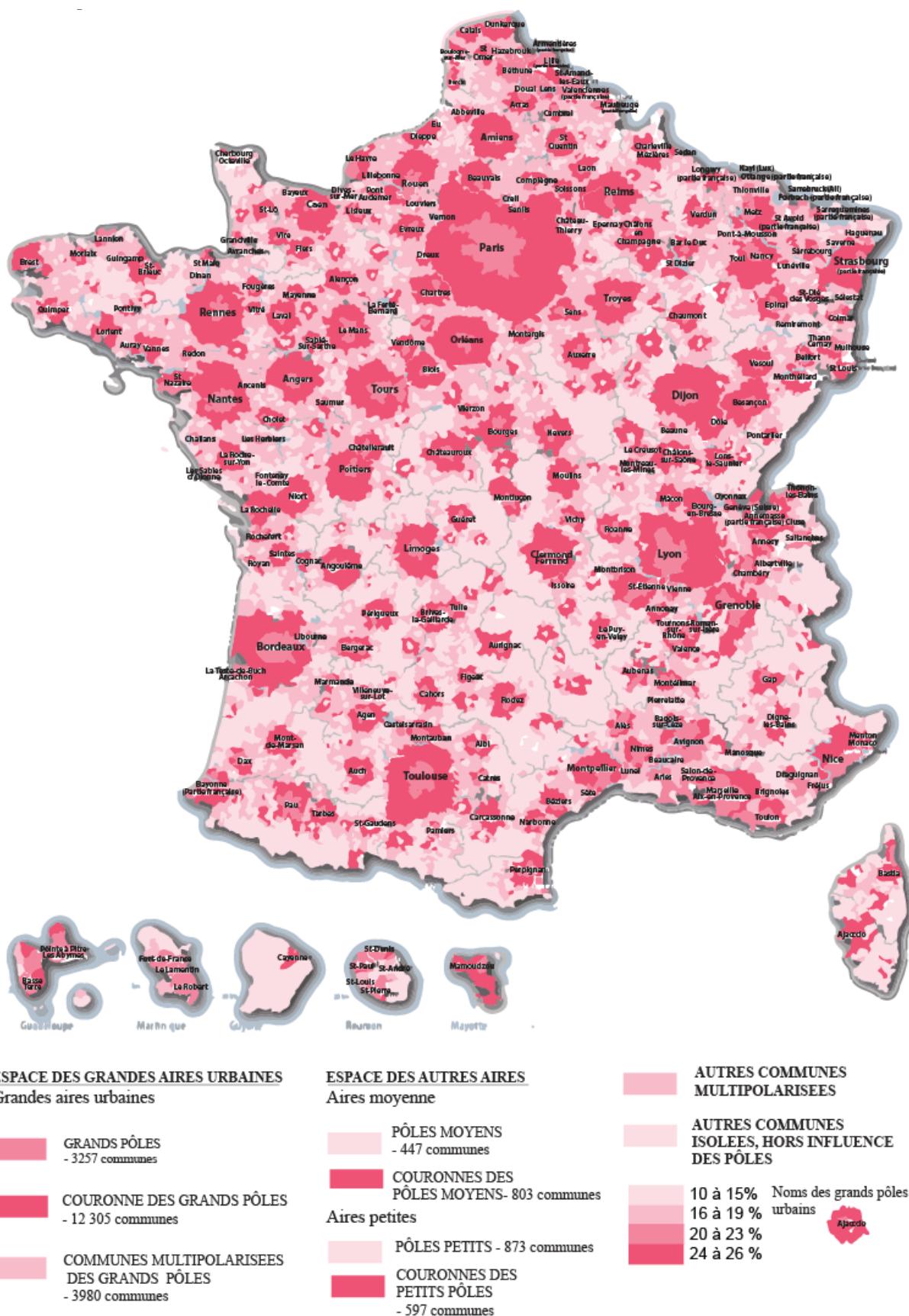
ARTICLES DE PRESSE (EN LIGNE) .....	108
ARTICLES DE BLOGS & SITES (EN LIGNE).....	110
DICTIONNAIRE ET ENCYCLOPEDIE (EN LIGNE) .....	112
OEUVRES ARTISTIQUE (EN LIGNE) .....	112
ENQUÊTES & ETUDES (EN LIGNE).....	112
REGLEMENTATIONS (EN LIGNE) .....	114
SITES DIVERS (EN LIGNE).....	114
TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	115
TABLE DES CARTES, CROQUIS ET CLICHÉS PHOTOGRAPHIQUES .....	116
TABLE DES ANNEXES .....	117
ANNEXES .....	121
ANNEXE 1 : Carte des aires d'influence des villes, INSEE 2010 .....	122
ANNEXE 2 : Taux de travailleurs pratiquants le repas au travail par zonage en aires urbaines.....	123
ANNEXE 3 : Questionnaire d'enquête pour les salariés .....	124
ANNEXE 4 : Questionnaire d'enquête pour les dirigeants .....	133
ANNEXE 5 : Entretien complet La Ruche qui dit Oui ! 15 mai 2014.....	138
ANNEXE 6 : Entretien complet Ethiquable, 8 mai 2014 .....	142
ANNEXE 7 : Fragments d'entretiens Traiteur Ethique, L'Usine, La Manufacture Durable (parties utilisées dans l'étude uniquement).....	145
ANNEXE 8 : Visuel d'une partie du tableur Excel qui a servi au traitement des réponses aux questionnaires.....	146

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : Carte des aires d'influence des villes



## ANNEXE 2 : Taux de travailleurs pratiquant le repas au travail par zonage en



Réalisation : Léone Oriez, 2014 (à partir des chiffres de l'enquête emploi du temps de l'INSEE 2010 et de la carte de l'INSEE des zonages en aires urbaines)

### ANNEXE 3 : Questionnaire d'enquête pour les salariés



Master de Géographie  
Alimentation et culture alimentaire

## Lieux de pauses alimentaires et créativité en entreprise

Ce questionnaire anonyme porte sur les lieux de pauses proposés par votre entreprise et votre ressenti à leur égard. Il concerne l'impact des lieux de pauses alimentaires sur la créativité. L'enquête est réalisée par Léone Oriez (étudiante en Master 2 "Alimentation et cultures alimentaires") et s'inscrit dans le cadre de son mémoire intitulé : Les lieux de pauses alimentaires peuvent-ils favoriser la sérendipité en entreprise ? Je vous remercie de votre précieuse collaboration et vous invite à me contacter pour obtenir plus d'informations sur cette enquête ou sur ma recherche (leoneoriez@gmail.com).

### Informations personnelles

---

1. Quel âge avez-vous ?

- 16 à 25ans    26 à 35ans    36 à 45ans    46 à 55 ans    56 et plus

2. Sexe :  Femme    Homme

3. Quel est votre niveau d'étude :

- Niveau bac ou assimilé  
 Bac +2 ou 3  
 Au delà de bac +3  
 Brevet des collèges  
 Sans diplôme

4. Quel type de contrat avez-vous ?

- CDI  
 CDD  
 Intérimaire  
 Indépendants  
 Stagiaire  
 Autre type de contrat

5. Choisissez votre catégorie socioprofessionnelle.

- Agriculteurs exploitants  
 Artisan indépendant / commerçant / chefs d'entreprise de plus de 10 salariés  
 Cadres et professions intellectuelles supérieures (profession libérales, artistiques, de l'informations, ingénieurs, cadres d'entreprises)  
 Profession intermédiaire (acheteurs non cadre, secrétaire de direction, technicien, chef de cuisine, responsable de magasinage...)

- Employé (hôtesse d'accueil, secrétaire, caissiers, vendeurs,...)
- Ouvrier (ouvriers qualifiés industriel/artisanal, cuisinier, chauffeurs, magasiniers...)
- Autre sans activité professionnelle (étudiant, retraité,...)

6. Quel est l'intitulé de votre poste ?.....

7. Avez-vous du personnel sous votre responsabilité ?     Oui     Non

### Espaces et temps de travail

---

8. Au global, sur une année, où passez-vous le plus de temps pour votre travail ?

- Au sein de l'entreprise à un poste fixe (par exemple : bureau, poste de travail)
- Au sein de l'entreprise en déplacement interne (à l'intérieur ou à l'extérieur du bâtiment)
- En déplacement en dehors de l'entreprise
- En télétravail

9. Actuellement, de quel espace de travail disposez-vous ? (une réponse possible)

- Un espace collectif de 2 à 4 personnes
- Un espace collectif de plus de 4 personnes
- Un espace individuel
- Vous n'avez pas d'espace attribué
- autre : .....

10. Travaillez-vous majoritairement ? (une réponse possible)

- Seul(e)
- En groupe composé pour des projets
- En équipe

11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

- Moins de 4 mois
- Entre 4 mois et 1 an
- Entre 1 an et 5 ans
- Plus de 5 ans

12. Combien d'heures travaillez-vous, en moyenne, pour l'entreprise ?

- Moins de 35h
- Entre 35h et 44h
- Entre 45h et 55h
- Plus de 55h

. Quel type d'horaire suivez-vous ? (une réponse possible)

- Travail de jour
- Travail de nuit
- Service irrégulier
- Travail en rotation sur un/plusieurs poste(s)
- Autre type d'horaire

14. En moyenne combien de jours par semaine travaillez-vous dans les locaux de l'entreprise ?

- De 1 à 3 jours
- De 4 à 5 jours
- Plus de 5 jours

### La pause déjeuner

---

15. Combien de jours par semaine, mangez-vous votre déjeuner dans votre entreprise ?

- Je n'y mange pas régulièrement
- De 1 à 3 jours
- De 4 à 5 jours
- Plus de 5 jours
- Jamais

16. Quand prenez-vous votre pause déjeuner ?

- Entre 11h00 et 12h00
- Entre 12h00 et 14h30
- Entre 14h30 et 15h30
- Autre

17. Combien de temps accordez-vous en moyenne à votre pause déjeuner (attente inclue) ?

- Moins de 15 min
- Entre 15 et 30 min
- Entre 30 et 45 min
- Entre 45 min et 1h
- Entre 1h et 1h30
- Entre 1h30 et 2h
- Plus de 2h

18. Combien de temps aimeriez-vous réellement accorder à cette pause déjeuner ?

- Entre 15 et 30 min
- Entre 30 et 45 min
- Entre 45 min et 1h
- Entre 1h et 1h30
- Entre 1h30 et 2h
- Plus de 2h

19. Dans quel but ? (*Si vous cochez plusieurs réponses, merci de souligner la plus habituelle.*)

- Perdre moins de temps en pause
- Passer plus de temps à discuter du travail dans un environnement informel
- Passer plus de temps à discuter de manière générale
- Avoir plus de temps pour manger
- Avoir (plus) le temps de cuisiner
- Me reposer plus longtemps
- Avoir le temps de manger dans un cadre autre que celui du travail
- Autres (préciser)

20. Mangez-vous avec d'autres personnes lors de votre déjeuner ?

- Toujours
- Souvent
- De temps en temps
- Jamais

21. Pour quelle raison ?  Par choix     Par défaut     Les deux

22. Quand vous mangez dans votre entreprise : (*Si vous cochez plusieurs réponses, merci de souligner la plus habituelle.*)

- J'achète un repas à emporter (avec ou sans livraison)
- J'achète des ingrédients et prépare mon repas à l'entreprise.
- Je cuisine principalement avec des produits proposés par l'entreprise.
- Je ramène un repas confectionné chez moi
- Je mange un repas proposé par l'entreprise.
- autre.....

### **Les lieux de pauses en général dans votre entreprise**

---

23. Veuillez cocher tous les espaces de pause alimentaire proposés toute l'année par votre entreprise et auxquels vous avez accès. Les chiffres indiqués vous permettront de répondre à la question suivante.

- (1) Restaurant / cantine d'entreprise
- (2) Distributeur automatique de boissons et / ou grignotages
- (3) Distributeur automatique de repas.
- (4) Machine à café / thé libre service
- (5) Réfrigérateur commun libre service
- (6) Réfrigérateur individuels sécurisés
- (7) Cuisine équipée libre service
- (8) Espace pour faire de petites préparations rapides
- (9) Espace aménagé pour manger son repas assis
- (10) Espace aménagé pour manger son repas debout
- (11) Micro-onde
- (12) Bar avec une personne au moins au service
- (13) Cafétéria, service de boissons et petite restauration
- (14) Mise à disposition de corbeilles de fruits et/ou grignotage
- (15) Espaces informels (exemple : possibilité de manger sur son bureau).
- (16) Autre (préciser) :.....
- (17) Autre (préciser) :.....

24. Le(s)quel(s) de ces espaces utilisez-vous au moins une fois par semaine ?

Merci d'entourer le(s) numéro(s) correspondant(s) à la question précédente :

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    11    12    13    14    15    16    17

25. Pensez-vous que ces lieux de pauses favorisent votre bien-être ?

- Tout à fait
- Pas complètement
- Pas du tout

26. Pensez-vous que les espaces de pauses alimentaires de votre entreprise devraient être améliorés ?

- Oui
- Non

27. Si oui, à quel niveau ? *Si vous cochez plusieurs réponses, merci de souligner la plus importante.*

- Meilleure sélection des produits alimentaires
- Liberté de choisir avec qui on souhaite manger
- Séparer la direction des autres employés
- Regrouper la direction et les autres employés
- Esthétique / Décoration
- Niveau de bruit
- Température ambiante
- Possibilité d'inviter des personnes extérieures
- Accès à internet
- Possibilité de regarder la télévision
- Espaces plus personnalisés
- Espaces moins oppressants
- Que ce soit possible de manger à son bureau
- Ajouter une musique d'ambiance
- Ajout d'un espace (Indiquer le n° correspondant Q.23 : .....)
- Autre(préciser).....  
.....

28. Dans l'état actuel des choses, ces pauses alimentaires dans votre entreprise sont aussi l'occasion pour vous de :

- me reposer, me détendre
- penser à des projets personnels
- stresser en pensant au travail à accomplir.
- m'informer.
- échanger des savoirs entre collègues.
- me sentir très seul(e).
- me concentrer un maximum sur le travail.
- me dire que je dois quitter l'entreprise.
- discuter avec des connaissances.
- perdre confiance en moi.
- prendre confiance en moi.
- goûter de nouveaux produits alimentaires.
- supporter le comportement/bruits de certains collègues.
- me sentir contrôlé, jugé, exposé aux critiques.
- aborder des sujets sensibles.

- obtenir des conseils.
- d'avoir peur de ce que je mange
- supporter l'odeur des plats dans le bureau.
- faire des rencontres.
- supporter le bruit.
- s'intégrer.
- manger dans un espace qui ne me convient pas.
- rêvasser.
- sentir la routine s'installer.
- communiquer à distance.
- d'observer ce qu'il se passe

29. Après une pause alimentaire (café, repas,...) vous sentez-vous ?

- Plus concentré
- Moins concentré
- Plus détendue
- Plus fatigué
- Plus vif, plus réactif
- Plus optimiste
- Plus ouvert aux autres
- comme avant la pause

Lieux de pauses alimentaires et relations professionnelles

---

30. Lors des pauses alimentaires au travail, avec qui mangez-vous le plus souvent ?

a/ Au déjeuner :

- des collègues du même âge que moi
- des collègues du même service toutes hiérarchies confondues
- des collègues qui exercent les mêmes fonctions que moi
- des collègues occasionnels qui travaillent dans d'autres services
- un ou de(s) supérieur(s) hiérarchique
- des employés dont j'ai la responsabilité dans mon service
- des employés de tous les services confondues
- des clients
- des connaissances/amis extérieures à l'entreprise
- seul
- je ne mange pas au travail

b/ Au dîner :

- des collègues du même âge que moi
- des collègues du même service toutes hiérarchies confondues
- des collègues qui exercent les mêmes fonctions que moi
- des collègues occasionnels qui travaillent dans d'autres services
- un ou de(s) supérieur(s) hiérarchique
- des employés dont j'ai la responsabilité dans mon service
- des employés de tous les services
- des clients
- des connaissances/amis extérieures à l'entreprise
- seul
- je ne mange pas au travail

c/ Lors des pauses café/thé :

- des collègues du même âge que moi
- des collègues du même service toutes hiérarchies confondues
- des collègues qui exercent les mêmes fonctions que moi
- des collègues occasionnels qui travaillent dans d'autres services
- un ou de(s) supérieur(s) hiérarchique
- des employés dont j'ai la responsabilité dans mon service
- des employés de tous les services
- des clients
- des connaissances/amis extérieures à l'entreprise
- seul
- il n'y a pas d'espace prévu

d/ Lors des pauses "grignotage" :

- des collègues du même âge que moi
- des collègues du même service toutes hiérarchies confondues
- des collègues qui exercent les mêmes fonctions que moi
- des collègues occasionnels qui travaillent dans d'autres services
- un ou de(s) supérieur(s) hiérarchique
- des employés dont j'ai la responsabilité dans mon service
- des employés de tous les services
- des clients
- des connaissances/amis extérieures à l'entreprise
- seul
- il n'y a pas d'espace prévu
-

e/ Lors des évènements (soirées, pots de départ,...) organisées par l'entreprise :

- des collègues du même âge que moi
- des collègues du même service toutes hiérarchies confondues
- des collègues qui exercent les mêmes fonctions que moi
- des collègues occasionnels qui travaillent dans d'autres services
- un ou de(s) supérieur(s) hiérarchique
- des employés dont j'ai la responsabilité dans mon service
- des employés de tous les services
- des clients
- des connaissances/amis extérieures à l'entreprise
- il n'y en a pas / je n'y vais pas

f/ Lors des sorties/apéros informels :

- des collègues du même âge que moi
- des collègues du même service toutes hiérarchies confondues
- des collègues qui exercent les mêmes fonctions que moi
- des collègues occasionnels qui travaillent dans d'autres services
- un ou de(s) supérieur(s) hiérarchique
- des employés dont j'ai la responsabilité dans mon service
- des employés de tous les services
- des clients
- des connaissances/amis extérieures à l'entreprise
- il n'y en a pas / je n'y vais pas

31. Pensez-vous que les lieux de pauses alimentaires, dans votre entreprise, favorisent les échanges entre les collaborateurs et indirectement le travail en équipe ?

- Oui
- Non

32. Avez-vous déjà aidé des collègues pour un projet qui ne vous était pas destiné (ou encouragé un collègue à le faire) grâce à une discussion lors d'une pause alimentaire ?

- Oui
- Non

33. Pensez-vous que les lieux de pauses alimentaires, dans votre entreprise, vous aident à avoir de nouvelles idées ?

Oui       Non

34. Vous est-il déjà arrivé de découvrir quelque chose d'important et d'inattendu, par hasard, lors d'une pause alimentaire ?

Oui       Non

35. Si vous avez une anecdote à ce sujet n'hésitez pas à m'interpeller pour que j'en prenne note, ou à la noter sur cette feuille et la suivante. Vous pouvez également m'envoyer la réponse à cette question par mail, à l'adresse suivante : leoneoriez@gmail.com

## ANNEXE 4 : Questionnaire d'enquête pour les dirigeants



Master de Géographie  
Alimentation et culture alimentaire

## Lieux de pauses alimentaires et sérendipité en entreprise

Ce questionnaire anonyme porte sur les lieux de pauses proposés par votre entreprise et votre ressenti à leur égard. Il concerne l'impact des lieux de pauses alimentaires sur la créativité. L'enquête est réalisée par Léone Oriez (étudiante en Master 2 "Alimentation et cultures alimentaires") et s'inscrit dans le cadre de son mémoire intitulé : Les lieux de pauses alimentaires peuvent-ils favoriser la sérendipité en entreprise ? Je vous remercie de votre précieuse collaboration et vous invite à me contacter pour obtenir plus d'information sur cette enquête ou sur ma recherche (leoneoriez@gmail.com).

### L'innovation dans votre entreprise

---

1. Quelle importance revêt l'innovation dans votre entreprise ?

- Très importante
- Importante
- Peu importante
- Pas importante

2. Dans quel(s) secteur(s) votre entreprise a-t-elle besoin d'innover ? (Merci de cocher un maximum de 3 cases)

- Produits / services
- Procédés / techniques / savoir-faire
- Organisation interne
- Communication / marketing
- Tous
- Aucun
- Autres (préciser).....

3. Dans votre entreprise, est-ce plus difficile de gérer, l'innovation (l'intégration d'un concept sur un marché) ou la créativité (la création de nouveaux concepts) ? (*une réponse possible*)

- Innovation
- Créativité
- Sans avis

4. Comment se définit l'innovation dans votre entreprise?

- Modèle centralisé, chaque équipe et chaque personne est responsable de l'innovation du début à la fin de chaque projet.
- Plusieurs groupes spécialisés partagent un espace commun, peuvent échanger très rapidement leurs idées et travailler sur des projets.
- La responsabilité de l'innovation appartient à un groupe d'experts spécifiques travaillant au sein de l'entreprise.
- Un centre situé en dehors de l'entreprise développe des initiatives d'innovation à distance. L'équipe possède une culture unique tout en ayant accès aux ressources de l'entreprise.
- Modèle de consulting, une équipe d'experts rattachés à une autre entreprise apportent un point de vue nouveau et apporte une expertise durable sur les modalités d'innovation et projets à venir.
- Modèle de partenariat avec une ou plusieurs autres entreprises. Partage des ressources, des risques et des coûts.
- Modèle de réseau, tous types d'acteurs (Institutions, entreprises, membres de l'entreprise, clients...) sont invités à contribuer à l'innovation en proposant leurs idées et en échangeant ensemble. Le réseau est constitué et géré par l'entreprise.
- Modèle de communauté, tous types d'acteurs se réunissent et échangent ensemble sur un sujet commun. La communauté n'est pas gérée par l'entreprise. Le partage des connaissances est ouvert et gratuit. (par exemple à l'occasion de salons, évènements, conférences...)
- Autre (préciser).....

### **Les lieux de pauses alimentaires dans votre entreprise**

---

5. Au sein de votre entreprise quels sont ceux qui agissent le plus pour l'aménagement et la qualité des espaces de pauses alimentaires ?

- la direction générale
- CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)
- Direction des Ressources humaines
- Service généraux / direction de l'environnement de travail
- Comité d'entreprise
- Organisation syndicales
- une/des entreprise(s) privée(s)
- les employés utilisateurs
- autre (préciser) .....

6. Incitez-vous vos employés à partir en pause ensemble ou au contraire de manière échelonnée ?

- Ensemble
- Echelonnée
- Il n'y a pas d'incitation de la part de la direction
- 

7. Comment évoluent les lieux de pauses alimentaires proposés par votre entreprise ?

- Ils augmentent
- Ils s'améliorent
- Ils tendent à disparaître
- Ils se maintiennent comme ça

8. Pourquoi ?

9. Est-ce que les lieux de pauses alimentaires, dans votre entreprise, favorisent les échanges entre les collaborateurs et indirectement le travail en équipe ?

- Oui
- Non

10. La direction et les services opérationnels sont-ils regroupés lors des pauses alimentaires ?

- Oui
- Non

11. Pourquoi ?

12 Est-ce que des espaces de pauses alimentaires, ont été aménagés /conçus spécialement pour favoriser l'innovation dans l'entreprise ?

- Oui
- Non (passer directement à la Q 15)

13. Si oui, pensez-vous que cela fonctionne ?

- Oui
- Non

14. Pouvez-vous donner un exemple ?

### **Informations personnelles**

---

15. Quel âge avez-vous ?  18 à 25ans  26 à 35ans  36 à 45ans  46 à 55 ans  56 et plus

16. Sexe :  Femme  Homme

17. Quel est votre niveau d'étude :

- Niveau bac ou assimilé
- Bac +2 ou 3
- Au delà de bac +3
- Brevet des collèges
- Sans diplôme

18. Choisissez votre catégorie socioprofessionnelle.

- Chefs d'entreprise de plus de 10 salariés
- Cadres et professions intellectuelles supérieures (cadre spécialiste des ressources humaines,...)
- Profession intermédiaire (professions administratives, commerciales...)

19. Quel est l'intitulé de votre poste ?.....

20. Depuis combien de temps exercez-vous dans cette entreprise ?

- moins de 2 ans
- entre 2 et 5 ans
- entre 5 et 10 ans
- plus de 10ans

21. Depuis combien de temps exercez-vous à ce poste ?

- moins de 2 ans
- entre 2 et 5 ans
- entre 5 ans et 10 ans
- plus de 10ans

22. Vous est-il déjà arrivé de découvrir quelque chose d'important et d'inattendu, par hasard, lors d'une pause alimentaire ?

- oui
- non

23. Si vous avez une anecdote à ce sujet n'hésitez pas à la noter sur cette feuille et la suivante. Vous pouvez également m'envoyer la réponse à cette question par mail, à l'adresse suivante :  
[leoneoriez@gmail.com](mailto:leoneoriez@gmail.com)

## ANNEXE 5 : Entretien complet La Ruche qui dit Oui ! 15 mai 2014

### *Entretien collectif (2 personnes) semi-dirigé, informel (à l'occasion du partage d'un repas)*

- Quel moment / lieu de pause est le plus important pour vous ?

A : *C'est le déjeuner qui est le plus important, on se retrouve entre collègues. Certains cuisinent, c'est souvent le même, il y a comme des cycles avec parfois une ou deux personnes qui cuisinent pendant longtemps, deux ou trois mois d'affilés. Il y a un tableau, chacun peut s'inscrire jusqu'à 11h, enfin même 12h, c'est toujours bon. Vers 13h / 13h30 le repas est prêt.*

B : *On mange en 25 minutes environ, le plus long c'est de faire le repas. Comme on est parfois 20 personnes, ça peut prendre 1h voir 1h30 pour préparer le repas.*

- Quelle serait votre réaction si vous deviez changer ?

B : *Moi personnellement, j'aime trop ce fonctionnement, j'aurai vraiment beaucoup de mal à m'en passer si je change de travail. C'est vraiment trop bien de pouvoir cuisiner et échanger des moments de convivialité avec ses collègues. On peut tester des nouveaux produits. Si quelqu'un veut se faire des cookies à 16h, il peut le faire. D'ailleurs, ça arrive parfois.*

- Quel régime alimentaire faut-il pour être un vrai membre de la cuisine ?

A : *Les développeurs ne mangent quasiment jamais avec nous le midi. Ils préfèrent manger à l'extérieur. Sauf Olivier qui cuisine beaucoup, en ce moment, c'est notre chef, ça lui fait plaisir.*

B : *Leur excuse, c'est de dire qu'ils ont trop faim à 12h et qu'ils ne peuvent pas attendre que le repas soit prêt à 13h30. Ils disent qu'ils viennent plus tôt, mais on n'est pas si sûr. Enfin, nous, on vient à 10h donc c'est sûr, on a moins faim tout de suite. Encore que vers 12h les odeurs de la cuisine me déconcentrent déjà dans mon travail, ça me donne tellement faim, je ne peux plus me concentrer. Eux, ils n'ont pas ce problème puisqu'ils travaillent dans les bureaux du haut.*

- Comment se compose un vrai repas de midi à la Ruche qui dit Oui ?

A : *En général on cuisine juste un plat principal, souvent végétarien.*

B : *Oui, c'est presque toujours végétarien, d'ailleurs c'est peut-être pour ça que les développeurs ne mangent pas avec nous. Ils mangent pas mal de burgers, de kebab, des plats avec de la viande en grande quantité. Je pense que c'est pour ça qu'ils n'ont pas trop envie de*

*manger avec nous. Par contre, il y a quand même souvent un dessert et parfois une entrée. Enfin, parfois, on tente aussi des plats comme des sushis fait maison, alors il y a pleins de petits plats. Comme pleins de petites entrées et petits plats mélangés. On aime bien tester des nouvelles recettes.*

-Y a-t-il d'autres prétextes que le repas de midi pour utiliser la cuisine pendant la journée ? Pour quelles activités ?

*A : Moi pas tellement.*

*B : Moi le matin je prends toujours mon petit-déjeuner dans la cuisine quand j'arrive, parce que chez moi j'ai jamais rien et pas le temps. Ici, on a tout à disposition et ces l'entreprise qui paie. On a le frigo rempli de chose alors ça donne envie.*

*A : Oui, moi comme je ne prends pas de petit-déjeuner, le matin je me fais un café dans la cuisine.*

- Qui cuisine le plus ? Qui nettoie, range ? Qui mets la table ?

*B : Au départ il y avait pas mal de tensions concernant la vaisselle et le nettoyage, ça prenait un temps fou et personne ne voulais le faire. Maintenant, on a une dame qui vient pour nettoyer et depuis ça va beaucoup mieux. Il n'y a plus de problèmes.*

- A quels aliments avez-vous accès ? Qui achète ?

*A : On achète des produits de la Ruche essentiellement. C'est l'entreprise qui finance les achats. Ça nous permet aussi de tester les produits de la Ruche. Sinon on achète dans les magasins bio.*

*B : On a déjà fait des produits incroyables comme des testicules de mouton, on les a achetés chez un boucher arabe dans le coin. On fait les courses deux fois par semaine, on se relaie pour les faire deux par deux à chaque fois. C'est pareil pour la cuisine, la préparation de la table et le débarrassage on se relais.*

*A : Oui, on avait lancé un défi à une autre entreprise. On devait cuisiner des produits qui ne sont habituellement pas beaucoup consommés. Les testicules de mouton étaient panés puis frits, ce n'était pas mauvais, un peu comme du foie, mais en blanc. Les autres avaient fait un plat au potimarron, c'était trop facile.*

*B : Oui, nous on mange du potimarron tout l'hiver et c'est trop bon.*

- Combien de temps cela prend-il de préparer le repas ?

*B : La personne qui cuisine met environ 1h voir 1h30 à préparer le repas. C'est souvent le même collègue en ce moment.*

- Est-ce que vous mangez toujours à table (ou parfois à l'extérieur ou devant votre bureau) ?

*A : On mange parfois à l'extérieur en été et tout le monde ne mange pas toujours dans l'entreprise parfois ils vont s'acheter quelque chose à l'extérieur et mange dehors.*

- Est-ce que vous vous sentez libre de prendre vos pauses quand et où vous le souhaitez ?

*B : Chacun est libre de faire comme il veut.*

- Combien de personnes sont à table en général le midi ? Invitez-vous des gens de l'extérieur le midi ?

*A : On n'est pas toujours 20 à table, chacun fait comme il veut. On a souvent des invités extérieurs, des producteurs, des responsables de ruches ou bien l'association l'Arche avec qui on travaille. Ce sont des jeunes handicapés mentaux, c'est très enrichissant de manger avec eux.*

- Où trouvez-vous vos recettes ?

*B : Chacun fait en fonction de ses habitudes et de ses recettes, du coup on ne s'ennuie pas ça change tout le temps.*

- Existe-t-il des conflits entre les collègues qui utilisent la cuisiner et ceux qui mangent à l'extérieur le midi ?

*A : Non chacun fait comme il veut. Il n'y a pas de jugement à ce niveau-là.*

-Est-ce que le fait de devoir préparer le repas est vécu comme une obligation ou un plaisir ?

*A : Pour moi c'est un plaisir, ceux qui n'aiment pas n'ont pas besoin de cuisiner.*

*B : C'est souvent les mêmes qui cuisinent, les autres ont parfois peur, ils disent "ce n'est pas que je ne veux pas mais je ne me sens pas capable du tout".*

*A : Dans certaines autres entreprises que j'ai rencontrées, il y a des cuisines ultras équipées mais personne ne cuisine dedans. Souvent, c'est plus pour des occasions spéciales, des défis entre collègues ou peut-être des départs. Chez nous, c'est tous les jours, pourtant, on n'est pas très bien équipés, on a un frigo, un évier et une plaque électrique pas très performante.*

-Qu'est-ce qui fait que cette organisation fonctionne ?

*B : Il y a notre tableau qui nous permet de faire des roulements et de nous organiser. On s'adapte aussi aux régimes des autres. Par exemple, on a une collègue allergique au gluten qui ne mange que végétarien. On a découvert pas mal de recettes et de produits en essayant de lui cuisiner des trucs.*

-Est-ce que vous faites souvent des fêtes ?

*A: On aime bien faire des soirées de départs et même des fêtes de manière général. On cuisine dans la cuisine en avance et on prépare tout ça.*

*B: Mardi c'est mon pot de départ, j'ai pris ma journée pour cuisiner toute l'après-midi dans la cuisine.*

## ANNEXE 6 : Entretien complet Ethiquable, 8 mai 2014

*Entretien semi-dirigé, informel (à l'occasion du partage d'un repas), les personnes ont été interrogées séparément.*

Est-ce que ça vous plaît d'avoir accès à une cuisine le midi ?

*A : Ce n'est pas une cuisine, c'est un laboratoire sensoriel. À la base, c'est un outil de travail, on y fait des tests de produits, on goûte pour créer les futures recettes. Mais c'est vrai, on l'utilise pour prendre notre repas le midi.*

Est-ce que vous cuisinez votre repas ici parfois ?

*B : D'habitude j'utilise notre "micro-onde" ici, c'est le cuit-vapeur. Je le fais tourner tous les matins avec du riz, des légumes... Mais aujourd'hui, c'est le jour du marché, on va commander des pizzas. Elles sont très bonnes.*

Finalement, le stand de pizza n'est pas là. Vous allez faire comment ?

*C : Moi, j'avais ramené mon repas de chez moi, donc ce n'est pas très grave.*

*A : Je vais aller acheter quelque chose chez Paul avec D. On revient manger ici.*

*B : On va voir si on trouve quelque chose de bon et on revient. (Elle part avec deux autres personnes)*

Durant la journée, est-ce que vous vous servez de la cuisine pour faire d'autres choses que cuisiner ou tester des produits ?

*A : Non, par contre on vient prendre notre café ou un thé ici.*

*B : Parfois, on fait des petites réunions improvisées.*

Est-ce des gens extérieurs à l'entreprise viennent parfois déjeuner ou prendre un café avec vous ?

*D : Il y a plusieurs commerciaux de la région parisienne qui passent parfois pour nous voir.*

*E : Pas mal de gens viennent ici, des clients, des producteurs ou les commerciaux. On fait des réunions aussi deux fois par an, mais ça ne se passe pas dans les bureaux, on loue un espace.*

Est-ce que ça vous arrive de goûter de nouveaux produits le midi au travail ?

*D : Tout le temps, là je viens d'acheter un pot de pâte à tartiner à base de graines de courges.*

*C'est tout vert comme du pesto, j'ai hâte de goûter ça. (Le produit a été testé au dessert par tout le monde).*

Pourquoi avoir installé une cuisine dans vos bureaux ?

*E : A paris, il nous fallait une cuisine pour notre laboratoire et l'équipe se l'est appropriée comme salle à manger. On a ajouté des choses pour l'améliorer, un congélateur, un frigo, une table de réserve et un lave-vaisselle. Chacun peut utiliser les équipements.*

Est-ce que le lieu de pause favorise les échanges ?

*E : Oui, la salle de pause et aussi notre salle de dégustation où l'on fait des réunions improvisée autour d'un café et de la table ronde.*

Pourquoi la direction ne mange pas avec les employés ?

*E : On préfère manger au restaurant plutôt que de manger des sandwichs, sauf les jours où l'un ou l'autre n'est pas là. Dans ce cas on mange avec les autres, au moins 2 jours par semaine. Chacun est libre de faire comme il veut, on à tous des tickets-restaurants.*

Est-ce que vous pensez que la ce lieu de pause favorise l'innovation dans votre entreprise ?

*E : On ne l'a pas spécialement pensé pour ça mais dans les faits c'est ça. Chacun amène des produits achetés (qu'ils mettent sur notes de frais) pour les faire goûter, pour faire connaître les nouveautés du marché et contribuer à de nouvelles idées pour notre développement.*

*Les gens goûtent les produits de la concurrence. Ils les utilisent dans leurs préparations. Il en ressort souvent l'idée de faire ça ou ça, mais autrement.*

Est-ce que selon vous, pour innover il faut toujours passer par la destruction de l'ancien ?

*E : On n'est pas spécialisé dans l'innovation, mais je pense qu'il ne s'agit pas toujours de détruire l'ancien. Par exemple quand on crée un nouveau produit ce n'est pas forcément pour supprimer les autres. Notre nouvelle gamme Paysans d'ici complète l'offre de produits du monde. On a eu pas mal de demande de clients qui nous demandaient pourquoi nous ne faisions pas de commerce équitable en France. Après avoir rencontré des producteurs et longuement réfléchis avec les équipes, on a décidé de lancer le projet. Il y avait le risque que les clients ne comprennent pas la différence, mais finalement ça a bien été reçu.*

*On a un fonctionnement un peu particulier puisqu'on travaille avant tout avec des coopératives, des producteurs qui produisent certaine chose. On doit s'adapter et créer des produits qui répondent à la demande mais aussi aux marchandises à vendre de nos producteurs. Quand on crée un nouveau jus de fruit, comme pour le jus de litchi par exemple, on complète la gamme de jus mais ne remplace pas de produits existants.*

**ANNEXE 7 : Fragments d'entretiens Traiteur Ethique, L'Usine, La Manufacture Durable (parties utilisées dans l'étude uniquement)**

**-Entretien du 20 mai Traiteur Ethique**

Est-ce que ça vous arrive de manger dans vos bureaux ?

*A - Si on a eu de bons desserts le midi, j'en garde et l'après-midi je me fais un goûter.*

**-Entretien du 29 mai L'Usine**

Vous utilisez souvent le bar pour prendre votre café ?

*A - Le matin on commence plus tôt et on prend notre café tous ensemble. Souvent je prends aussi un café avec des clients lorsqu'on fait les visites du lieu.*

**-Entretien du 22 mai Manufacture Durable**

Je vois que vous nettoyez la machine à café. Vous êtes responsable de la cuisine ?

*A- Pas du tout, moi mon poste est à l'accueil, mais vous voyez comme l'espace est juste à côté de mon bureau, je me sens un peu responsable des lieux. il faut que ce soit toujours présentable, parce qu'il y a beaucoup de visiteurs. Et puis tout le monde ne peut pas gérer ça en même temps, il faut bien que quelqu'un s'en charge.*

(En me voyant regarder les poubelles...)

*A- Avez-vous vu les poubelles ? Elles sont importantes dans cet espace, elles montrent un peu aux visiteurs les engagements de l'entreprise, on a aussi un compost dehors dans l'entrée.*

## ANNEXE 8 : Visuel d'une partie du tableauur Excel qui a servi au traitement des réponses aux questionnaires.

		questionnaire employés - Microsoft Excel																							
				Normal		Page Break Preview		Custom Views		Gridlines		Formula Bar		Headings		Ruler		Zoom to Selection		New Window		Arrange All		Split	
				Page Layout		Page Break Preview		Full Screen		Message Bar		Show/Hide		Show		Switch Windows		Reset Window Position		Workspace		Window		Unhide	
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					
				Normal																					

## RÉSUMÉ

*Titre : À la conquête de l'innovation. Les lieux de pauses alimentaires en entreprise peuvent-ils favoriser la sérendipité ?*

**Résumé :** Cette recherche se propose d'étudier le potentiel des lieux de pauses alimentaires en entreprise comme environnements favorables à la sérendipité. La sérendipité désigne la capacité à tirer partie de faits inattendus. L'analyse de lieux de pauses alimentaires permet de situer leur fonction sociale et stimulante au sein de l'entreprise.

**Mots-clés :** géographie de l'alimentation, alimentation au travail, sérendipité, créativité, innovation.

## ABSTRACT

*Title : Conquering Innovation. Food breaks places in business can they encourage serendipity ?*

**Abstract :** This research aims is to investigate the potential of food breaks places in firms as an environment in favor of serendipity. Serendipity means the capacity to take advantage of unexpected events. Analyzing food breaks places situates there social and stimulating functions within company.

**Key-words :** geography of food, food at work, serendipity, creativity, innovation.