



## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

**Mémoire de première année**

# **L'innovation en restauration collective d'entreprise**

Présenté par :

**Clémence ORTIZ**

Année universitaire : **2018 – 2019**

Sous la direction de : **Cédric Vié**





## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

**Mémoire de première année**

# **L'innovation en restauration collective d'entreprise**

Présenté par :

**Clémence ORTIZ**

Année universitaire : **2018 – 2019**

Sous la direction de : **Cédric Vié**

**L'ISTHIA de l'Université Toulouse Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur.**

# REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord mon maître de mémoire, M. Vié pour son aide et ses conseils tout au long de cette année.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation de l'Université Jean Jaurès à Toulouse pour leur professionnalisme et leurs conseils tout au long de l'année, dont Mme Tibère pour son aide et son écoute attentive face à mes interrogations tout au long de ce travail.

Je suis aussi reconnaissante envers mes camarades de classe et mes proches qui m'ont soutenue durant l'élaboration de ce travail, tout au long de cette année.

# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE I – L’INNOVATION EN RESTAURATION COLLECTIVE.....</b>	<b>9</b>
CHAPITRE 1 : L’innovation.....	10
CHAPITRE 2 : La restauration d’entreprise.....	21
<b>PARTIE II – LA CONSTRUCTION DES CONCEPTS INNOVANTS EN RESTAURATION D’ENTREPRISE.....</b>	<b>31</b>
CHAPITRE 1 : Une réponse à la demande des clients.....	32
CHAPITRE 2 : L’influence de la restauration commerciale.....	47
<b>PARTIE III – PRÉSENTATION D’UNE MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D’APPLICATION.....</b>	<b>51</b>
CHAPITRE 1 : L’apparition de nouveaux concepts est directement liée à la demande des convives.....	53
CHAPITRE 2 : La restauration commerciale influence le développement d’innovations en restauration d’entreprise.....	58
CHAPITRE 3 : La démarche jusqu’en deuxième année.....	61
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>70</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>72</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>73</b>
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>74</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>75</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

**D**e nos jours, la restauration d'entreprise est en pleine mutation et évolution en France. Il y a encore une quinzaine d'années, la restauration au travail était avant tout « sociale ». Mais l'image des « cantines » d'autrefois tend à disparaître pour faire place à de nouveaux lieux de restauration modernes et attractifs. La restauration d'entreprise se réinvente et l'offre ne cesse de se diversifier car les restaurateurs de collectivité ont compris qu'il fallait opérer une nette transformation.

Les sociétés de restauration collective établissent des stratégies afin de moderniser leurs restaurants. Nous pouvons assister à une multiplication de produits, lieux, formules et moments de consommation, en lien avec les tendances actuelles (le snacking, le bio, le local, la vente à emporter, la livraison de repas, le digital...), des offres déjà bien développées en restauration commerciale depuis quelques années. Derrière tous ces efforts de modernité il y a de véritables enjeux pour ces entreprises qui doivent s'adapter à un environnement changeant.

Parmi les sociétés de restauration collective venues cette année à l'ISTHIA présenter leur entreprise dans le cadre des rencontres professionnelles, toutes ont évoqué leur stratégie d'innovation au cours de leur présentation, et plus particulièrement les nouvelles tendances et la digitalisation. Cela montre que c'est un sujet d'actualité sur lequel les sociétés de restauration collective réfléchissent.

De plus, ce sujet m'intéresse particulièrement car durant mon stage de l'année passée, en licence professionnelle Définition et Gestion des Systèmes Alimentaires, j'ai eu l'occasion d'observer diverses innovations mises en place au sein d'un restaurant d'entreprise (snacking, vente à emporter, prestation digitalisée...)

Mon questionnement porte donc sur les raisons de l'émergence d'innovations en restauration d'entreprise. L'intérêt de ce mémoire est de mettre en lumière les différentes raisons qui poussent les sociétés de restauration collective à innover.

L'innovation est un sujet fondamental dans la société actuelle. On peut la retrouver dans tous les domaines, en restauration et plus particulièrement en restauration collective.

La question de départ choisie est donc :

**« Quels sont les éléments influençant l'émergence d'innovations en restauration d'entreprise ? »**

Pour traiter ce thème, nous sommes partis de la question de départ et nous avons effectué un travail exploratoire. Nous avons mené un travail de recherche bibliographique, et à la suite de nos diverses lectures nous avons pu établir une problématique et des hypothèses.

Afin d'atteindre cet objectif, un déroulement de recherche en plusieurs étapes est nécessaire.

Nous nous arrêterons dans un premier temps sur une définition générale de l'innovation et un état des lieux de la restauration d'entreprise en présentant les spécificités du secteur ainsi que les enjeux actuels. Il s'agit ici de faire un rapprochement entre ces deux thèmes principaux.

Dans une deuxième partie nous présenterons les éléments pouvant participer à l'émergence d'innovations en fonction de nos lectures et de nos connaissances.

Suite à l'émission de nos hypothèses en réponse à la problématique formulée, nous procéderons dans une troisième partie à la présentation du travail préparatoire réalisé afin de répondre aux hypothèses émises pour le mémoire de deuxième année de master.

# **PARTIE I – L'INNOVATION EN RESTAURATION COLLECTIVE**

Dans un premier temps, il semble pertinent de poser un cadre théorique dans cette première partie. Pour cela, nous allons présenter les deux notions prédominantes de ce mémoire : l'innovation et la restauration d'entreprise.

Tout d'abord nous définirons la notion d'innovation en présentant les étapes du processus d'innovation et les différents types d'innovation.

Nous établirons ensuite un lien avec la restauration collective et nous présenterons ce secteur en commençant par son origine. Nous ferons un constat actuel et nous mettrons en avant la place de l'innovation sur ce marché.

## **CHAPITRE 1 : L'innovation**

### **1. Qu'est-ce que l'innovation ?**

#### **1.1. Définition**

« Innovation » est emprunté du mot latin « innovare», qui signifie « revenir à, renouveler », d'abord employé comme un terme juridique, il deviendra au XVIe siècle l'action d'innover. On lui attache le sens de création de nouveautés, sens qu'il a encore aujourd'hui.

Pour Joseph Schumpeter, l'innovation se définit comme un processus de destruction créatrice, qui suppose une disparition de secteurs d'activités économiques conjointement à la création de nouvelles activités économiques.

L'innovation c'est, pour lui une « toute nouvelle combinaison des moyens de production ».

La notion d'innovation renvoie instinctivement à un sentiment de nouveauté, de modification et de progrès.

Pour Peter Drucker, dans son ouvrage «innovation et entrepreneuriat », l'innovation « c'est la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle »

Ce phénomène est souvent abordé dans la littérature. Il est abordé comme une « transformation qui résulte de l'initiative d'un ou plusieurs individus et qui affecte, selon le cas, l'économie, la politique, la science ou encore la culture».

L'innovation est censée contribuer au progrès économique ou social, et elle peut se traduire par un meilleur usage des ressources à disposition.

C'est un processus qui permet à une nouveauté de devenir une pratique sociale courante. On passe d'une position marginale à une position courante. Cela représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions.

D'après Gaglio (2011, p35), c'est une activité collective : une seule personne peut promouvoir une idée mais elle s'entoure vite de personnes pour la porter (besoin d'alliés).

## 1.2. L'invention et l'innovation, différenciation

Ce phénomène est considéré comme spécifique et complexe. Nous devons différencier l'innovation de l'invention.

En effet, toute invention n'est pas forcément et systématiquement suivie d'une innovation.

L'invention est considérée comme une méthode, une technique par laquelle il est possible de résoudre un problème donné.

D'après Alter (2000), «L'innovation diffère de l'invention, en le sens où elle représente la mise en œuvre de cette invention et son intégration dans un milieu social. », l'innovation est donc une invention confrontée à un milieu social mais également adoptée par ce milieu.

De plus, Barreyre (1980) cite « Une innovation est la mise en œuvre originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept. »

L'innovation n'est pas la création, elle est un processus de socialisation de la création adossée ou non à la tradition dans lequel les contraintes économiques et sociales sont prises en compte dans un espace de temps court.

L'innovation confère à l'invention une valeur économique. C'est l'un des principaux moyens pour une entreprise de se démarquer des autres en créant de nouveaux produits, et développant des produits existants afin de répondre aux besoins du marché.

Cependant, le processus de transformation d'une invention n'est jamais acquis, plusieurs obstacles de différentes natures interviennent dans le passage de l'invention à l'innovation. D'après Alter, (2010, p. 3), l'innovation se heurte à l'ordre établi, impliquant un comportement de déviance nécessaire pour qu'une création soit imaginée.

## **2. Un processus séquentiel**

### **2.1. L'appropriation**

Le processus d'une innovation se poursuit par l'appropriation.

L'appropriation donne sens et efficacité (Alter, 2000), sans appropriation, une création ne se transforme pas en innovation. Selon Gaglio (2011), l'appropriation suppose donc de gagner en familiarité vis-à-vis de l'objet acquis ou à disposition, elle sous-tend un apprentissage.

L'appropriation de l'innovation par les réseaux, les opérateurs, représente la création d'un sens pas forcément souhaité ou prescrit par les acteurs de l'offre (intervention des utilisateurs).

L'appropriation légitime la nouveauté.

Selon Gaglio (2011), l'appropriation peut prendre des tournures différentes selon la population concernée. Cela dépend du milieu social de l'âge des individus, de l'étape de vie traversée...

M. Akrich (1998), identifie les utilisateurs comme acteurs de l'innovation par des interventions sur des dispositifs existants :

1. Le déplacement : il consiste à modifier le spectre des usagers prévus d'un dispositif, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif (le sèche-cheveux pour raviver les flammes d'un barbecue).
2. L'adaptation : on introduit quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première (l'allongement d'un manche à outil).
3. L'extension : conservation du dispositif dans sa forme et ses usages de départ mais on lui adjoint un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste de ses fonctions (filets au dos des poussettes par exemple)
4. Le détournement : le dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent : c'est le propre de l'art (se servir de bidons de pétrole comme instrument de musique).

Symétriquement, beaucoup d'inventions tombent dans l'oubli, du fait des changements qu'elles supposent (Gaglio, 2011).

## 2.2. La diffusion

Par la suite, l'innovation se propage, on parle d'un processus de diffusion.

La diffusion des innovations est façonnée par des facteurs sociaux, culturels et politiques.

Selon Everett M. Rogers, dans les années 50, la diffusion des innovations techniques se déroule en 5 phases :

- connaissance (exposition à l'innovation et acquisition de notions sur son fonctionnement)
- persuasion (début d'une prise de position sur l'innovation)
- décision (choix d'adaptation ou pas)
- mise en œuvre (utilisation et évaluation de l'innovation)
- confirmation (affirmation du choix)

Rogers a élaboré une représentation du processus de diffusion en une courbe en S étiré.

La fin de la courbe signifie la fin de la progression de l'innovation.

Selon Everett M. Rogers, les usagers sont classés en 5 profils types selon la façon dont ils sont placés sur la courbe de diffusion de l'innovation :

1. Les innovateurs (2,5%) : représentent les personnes audacieuses, porteuses du changement, toujours à l'affût des dernières idées et découvertes. N'hésitent pas à se jeter à l'eau pour anticiper des apports positifs de l'innovation. Jouent un rôle de porte d'entrée pour le flux de nouvelles idées vers le système social. C'est l'idéal-type.
2. Les adoptants précoces (13,5%) : prennent aussi des risques, premiers après les innovateurs les adopter
3. La majorité précoce (34%) : dynamique mais prudente, elle n'adopte l'innovation qu'une fois les avantages de celle-ci amplement prouvés. L'innovation est vécue par elle comme une plus-value ne déstabilisant pas ce qu'elle connaît déjà. A ce stade, la nouveauté n'en est plus vraiment une.
4. La majorité tardive (34%) : ceux qui suivent et qui adoptent l'innovation car elle devient incontournable.
5. Les retardataires (16%) : mettent beaucoup de temps à adopter l'innovation ou la refusent

Cette typologie de clients permet de suivre l'évolution du taux d'adoption d'une innovation sur une échelle de temps.

Ce modèle a connu un grand succès et a joué un rôle prospectif au moment de lancer une innovation sur un marché.

Voici ci-dessous la courbe de diffusion de l'innovation selon Rogers en fonction des 5 types d'utilisateurs. Elle montre le taux d'adoption d'une innovation dans le temps des 5 profils types d'utilisateurs.

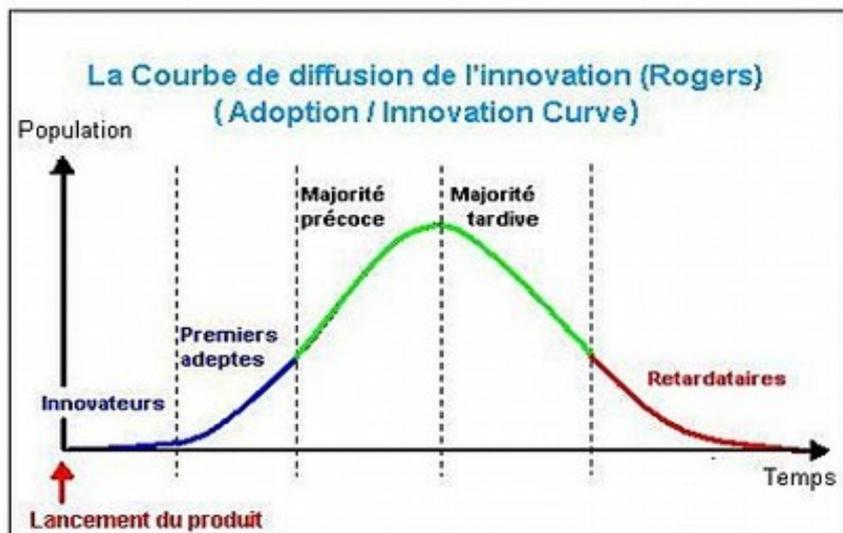


Figure 1: La courbe de diffusion de l'innovation selon Rogers

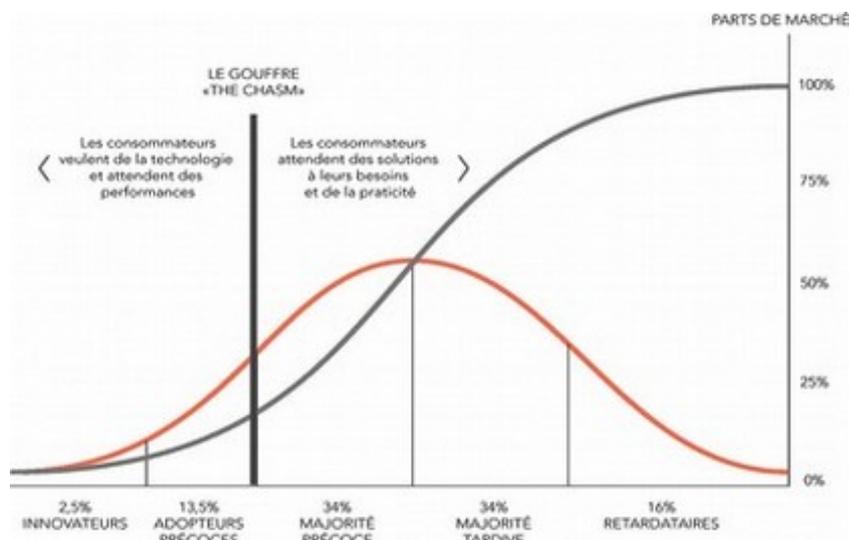
Source : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/>

Cependant, en 1991, Geoffrey Moore introduit une nouvelle dimension dans la représentation graphique de Rogers. Selon lui, il existe un gouffre entre les adoptants précoces et la majorité précoce. En effet, si l'innovation passe ce gouffre, elle est adoptée.

Au contraire, l'innovation échoue si elle ne dépasse pas le seuil critique de la majorité précoce et des innovateurs.

Voici ci-dessous la nouvelle dimension de la courbe selon Moore.

Figure 2: La courbe de l'innovation et les 5 profils types



Source : <http://www.sietmanagement.fr>

Le modèle de Rogers a fait l'objet de nombreuses critiques, comme le développe Dominique Boullier (1989), « ce modèle diffusionniste de l'innovation n'est pas recevable comme tel, mais ce n'est pas une raison pour oublier les questions importantes qu'il pose »

### 3. Les caractéristiques de l'innovation

#### 3.1. Les différentes formes d'innovation

D'après Gaglio (2011), voici les différentes formes d'innovation et des exemples applicables à la restauration :

- l'innovation de produit : introduction de nouveaux produits (offre alimentaire spécifique pour les personnes âgées),
- l'innovation de procédé : introduction de nouvelles méthodes de production et de nouvelles formes d'organisation, (transposer une recette de forme commerciale à collective ou la marche en avant)
- l'innovation marketing ou commerciale : ouverture de nouveaux marchés comme l'émergence d'une économie collaborative qui porte en elle de nouveaux comportements de marché (vente à emporter, création de recettes par un chef étoilé),
- l'innovation organisationnelle/partenaireiale : organisation du travail et son optimisation (invention de nouvelles façons de s'organiser au sens même de la structure mais également avec les partenaires, organisation du travail, management participatif),
- l'innovation sociale : porte sur l'économie non marchande (intégration personnel handicapé, renforcer le travail en équipe),
- l'innovation de service : consiste généralement à l'assemblage ou à l'intégration de service déjà disponibles (service en îlot ou linéaire...)
- l'innovation technique ou technologique : apporte de nouvelles techniques ou l'utilisation de nouvelles technologies à un bien ou un service (utilisation d'applications, tables connectées)<sup>1</sup>

---

1 Zancanaro Frédéric. *Histoire de la restauration*, Cours de Licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Jean Jaurès - 2018.

### 3.2. Les niveaux de l'innovation

L'innovation peut intervenir à plusieurs niveaux :

1. **Innovation radicale** : C'est une rupture totale et irréversible modifiant non seulement un but explicite mais aussi, la totalité des dimensions de l'organisation de la production (exemple de l'invention des composantes électroniques).
2. **Innovation incrémentale** : Elle consiste à apporter une multitude d'améliorations ou de modifications quotidiennes dans les produits ou les processus de fabrication existants (exemple du jean, de la voiture, etc.)

### 3.3. Les enjeux de l'innovation

L'innovation est un critère essentiel pour le développement d'une entreprise. Une entreprise doit innover pour rester concurrentielle. Il s'agit d'être en accord avec l'évolution des attentes des consommateurs, ainsi que l'évolution de l'environnement.

L'innovation permet de préserver ou de développer la part de marché existante de l'entreprise et conquérir avec une nouvelle offre un marché.

Selon Guellec, (2009) l'innovation est une rente pour l'entreprise, elle est synonyme de gain.

L'innovation permet de générer de la croissance, d'augmenter la compétitivité et développer un avantage concurrentiel face aux autres entreprises du marché.

L'entreprise peut bénéficier d'un monopole car elle est la seule à proposer un certain type de bien ou service.

Il y a des enjeux économiques mais aussi sociétaux. En effet, l'innovation améliore la responsabilité sociétale de l'entreprise : introduire une nouvelle forme d'organisation du travail dans une entreprise par exemple.

Innover permet aussi de garder les salariés motivés, ils peuvent proposer des idées, participer au processus d'innovation, faire partie d'une entreprise innovante.

D'après le Loarne et Blanco (2011), il existe quatre leviers d'innovation sur les marchés actuels :

- la technologie : les nouvelles technologies permettent aujourd'hui de nombreuses innovations ;
- l'usage : de nombreuses innovations modifient la manière dont les clients utilisent les produits et services ;
- le modèle économique : les innovations s'appuient aujourd'hui sur un changement de modèle économique, l'évolution du consommateur et de son environnement (utilisation du web, préoccupation environnementale...);
- le processus : processus de fabrication ou de prestation du service différents, qui permettent ensuite de réaliser une offre novatrice.

En revanche, un manque d'innovation peut amener à un désintérêt de la part des consommateurs car leurs nouvelles attentes ne sont pas satisfaites. Des entreprises peuvent même disparaître.

Au niveau macroéconomique, innover permet à un pays une création de richesse, l'innovation a un rôle de moteur économique.

L'innovation a une place à part entière dans les stratégies gouvernementales car elle permet de soutenir et de construire une économie forte (Le Mercier, 2011, p17). La France est le deuxième pays qui innove le plus en Europe.

Cependant, parfois l'innovation ne permet pas toujours une croissance pour l'entreprise, toute innovation comporte des risques. Elle peut ne pas être adoptée par certains individus.

Il convient à l'entreprise de gérer au mieux ces risques.

Selon Blondel et Gaultier-Gaillard (2006), la gestion des risques comprend trois étapes :

- L'identification des risques : étape qui permet de dresser la liste exhaustive de tous les événements susceptibles d'empêcher le bon déroulement de l'innovation.
- L'évaluation de l'impact possible des risques : les risques sont hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences et de la probabilité d'occurrence de chaque hypothèse.
- Le traitement des risques : détermination d'un plan d'action en fonction des priorités de l'entreprise, puis élaboration d'une veille stratégique destinée notamment à vérifier l'applicabilité et le suivi des traitements préconisés.<sup>2</sup>

Les risques sont liés à l'environnement extérieur à l'entreprise, on regroupe les partenaires de l'entreprise, les concurrents sur le marché et la demande qualitative et quantitative.

Il existe aussi des risques liés à l'environnement interne de l'entreprise, parmi eux on peut citer : les ressources humaines, physiques, financières et intangibles.

Pour résumer, l'innovation comporte plusieurs enjeux, le plus important étant économique tant au niveau microéconomique qu'au niveau macroéconomique.

L'innovation se retrouve sous différentes formes, dans différents secteurs d'activités, et on peut également la retrouver en restauration collective comme nous allons le voir dans le prochain chapitre.

---

<sup>2</sup> Blondel Frédérique, Gaultier Gaillard Sophie, Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ? *Vie & Sciences de l'entreprise*. 2006, n°72, p. 10 - 23.

## CHAPITRE 2 : La restauration d'entreprise

### 1. Présentation

#### 1.1. Historique

En 1866 a lieu la création de la cantine de la Banque de France, présentée par les représentants des cantines autogérées comme étant la plus ancienne cantine d'entreprise, qui sera la première à être externalisée en 1913.<sup>3</sup>

Ensuite, en 1897 le Crédit Lyonnais inaugure à Paris son premier restaurant d'entreprise qui sert 600 repas par jour. Le nombre de convives y déjeunant quotidiennement double en 20 ans, avec 1200 repas par jour en 1913.

Puis en 1913, la législation a imposé aux entreprises de mettre à la disposition des salariés des locaux afin d'y prendre des repas dans des conditions d'hygiène salubres.

Ces sites sont devenus des cantines en 1936, puis en 1945, des restaurants d'entreprise avec la création des comités d'entreprise qui participent à la gestion et organisation de ces restaurants.

Dans les années 1960, les sociétés de restauration collective comme Sodexo créée en 1966 prennent le relais.

À partir des années 1970, on observe une structuration de la restauration grâce à l'évolution des techniques de production des repas, la sortie des premiers textes réglementant l'hygiène, l'évolution de la gestion avec les communes qui prennent le relais des associations, et la prise en compte de la nutrition.<sup>4</sup>

---

3 Zancanaro Frédéric. *Histoire de la restauration collective*. Cours de licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2017.

4 BOURGEOIS Marc Antoine et al. *Projet histoire de la restauration d'entreprise*, Toulouse, ISTHIA - Université Jean Jaurès, 2016, 23p.

Depuis les années 1990, la restauration d'entreprise est en pleine mutation avec la réduction et la flexibilité des horaires de travail, et le vagabondage alimentaire par exemple.

L'offre doit s'accorder aux nouvelles attentes des convives.

Depuis quelques années on assiste au développement de restaurants inter-entreprises : ils permettent de réunir les salariés de plusieurs entreprises d'une zone géographique. Ce concept offre un large choix de prestations, et un investissement en matériel important mais le coût par entreprise est réduit car il y a une centralisation.

## 1.2. Présentation du secteur

Le secteur de la restauration d'entreprise représente 16 % des repas servis, soit plus de 580 millions de repas en 2015 desservis par 28000 unités. Environ 70 % des établissements sont en gestion concédée.

Le ticket moyen est de 4,80€, il varie entre 3,50€ et 7€ pour un prix de revient global moyen du repas légèrement inférieur à 10€. Le prix reste un critère essentiel en restauration d'entreprise.

On retrouve deux grands types de clients dans ce secteur : les salariés d'entreprises privées telles que Air France, Airbus, Renault... et le personnel des administrations publiques telles que le Trésor Public, préfecture, restaurants municipaux...

La clientèle des restaurants d'entreprise est essentiellement captive, car le domicile des salariés est souvent relativement éloigné de leur lieu de travail, et pour des raisons pratiques ils préfèrent manger sur place.

Les salariés en entreprise ont souvent plusieurs choix :

- la restauration extérieure à l'entreprise (restaurants, food-truck, fast-food, centre commercial...)
- le restaurant de l'entreprise
- une salle de pause équipée
- livraison de plats préparés

Dans certaines entreprises, les salariés ont droit à des tickets restaurants qu'ils peuvent utiliser pour se restaurer où ils le souhaitent à la pause méridienne.

Lorsque leur entreprise n'est pas dotée d'un restaurant ils peuvent avoir une salle de pause équipée afin de pouvoir y manger.

### 1.3. Spécificités

#### 1.3.1. Modes de gestion

Il existe deux modes de gestion en restauration collective. L'autogestion et la concession.

Tableau 1: Les deux modes de gestion en restauration collective

<b>Autogestion</b>	<b>Concession</b>
L'élaboration des repas est confiée à une équipe interne à l'établissement.  La gestion directe présente des avantages : la proximité avec les usagers afin de connaître leurs attentes, économies avec l'approvisionnement local.	Consiste à déléguer à une entreprise de restauration collective spécialisée qui intervient comme un prestataire extérieur, une société de restauration collective à laquelle la collectivité achète les repas.  Avantages : Elles peuvent négocier de meilleurs prix auprès des fournisseurs et peuvent faire des économies sur les frais de personnel et de stockage.

Source : Cours d'économie du secteur de licence professionnelle définition et gestion de systèmes alimentaires, 2018.

Les établissements de restauration d'entreprise sont majoritairement en gestion concédée (environ 70%). Ce qui représente un fort taux de pénétration des sociétés de restauration collective.

### 1.3.2. Les principaux acteurs en restauration d'entreprise

Voici un tableau qui regroupe les leaders dans la restauration d'entreprise et les repas servis en 2016, dans le secteur du monde du travail.

Tableau 2: Les principaux acteurs du secteur dans le monde du travail

Groupes leaders	Million de repas (par an)
Elior Group	123,1
Compass Group France	92,5
Api Restauration	29,9
Multi-restauration Services	12,8
Groupe Convivio	3,8

Source : Néo-Restauration, Mai 2016.

### 1.3.3. Constat

C'est un secteur en stagnation du fait :

- Du fort taux de concession, donc une marge de progression faible pour les SRC<sup>5</sup>
- De la baisse du nombre de couverts réalisés dû à l'augmentation du chômage et la fermeture des sites
- De la baisse du ticket moyen car le pouvoir d'achat est en baisse et implique pour les convives de réduire ses dépenses
- De la modification des habitudes de restauration des clients, notamment des Millenials<sup>6</sup> : aménagement des lieux de restauration, digital, déstructuration repas, pause déjeuner raccourcie...

De plus en plus d'employés optent pour la « gamelle » rapportée de leur domicile pour diverses raisons : économiques, gain de temps (pas besoin d'aller au restaurant d'entreprise et d'attendre), gustatives (cuisiner un plat à son goût), équilibre alimentaire (contrôler son apport calorique).

5 SRC = Société de Restauration Collective

6 Millenials ou Génération Y, ensemble de personnes nées entre les années 1980 et 1999.

## 2. Les enjeux actuels

La typologie de convives a changé, aujourd’hui 40 % des salariés sont de la génération « Y » donc nés dans les années 1980 à 1999. Ces consommateurs ont des attentes qui ne sont pas forcément les mêmes que celles des générations antérieures. Comme il représentent presque la moitié des salariés d’entreprise, leurs attentes doivent être prises en considération.

Tableau 3: Enjeux actuels en restauration d'entreprise

Thème	Tendances
<b>Déstructuration</b>	Multiplication des prises alimentaires dans la journée, pas à heure fixes, grignotage
<b>Nomadisme</b>	Repas pris sur le pouce, temps de repas diminué
<b>Individualisme</b>	Tendance à manger en tous lieux
<b>Convivialité et proximité</b>	Besoin de convivialité Produits locaux, régionaux, du terroir, circuits courts
<b>Équilibre nutritionnel</b>	Volonté de contrôler les apports caloriques, lutte contre le surpoids et l’obésité
<b>Meilleure qualité des mets</b>	Volonté de produits frais, de qualité et haut de gamme, de plats faits maison, produits BIO
<b>Particularisme alimentaire</b>	Régimes spécifiques : végétariens, végétaliens, sans lactose, sans gluten...
<b>Besoin de dépassement, offres variées, multiculturalisme</b>	Recherche d’offres variées, d’éveil des cinq sens Personnes de cultures différentes dans les effectifs

La restauration d’entreprise tente au mieux de répondre aux attentes de la clientèle en diversifiant les offres de restauration, en proposant de nouveaux concepts, et en développant des innovations technologiques.

Le but étant d’attirer et de fidéliser les clients pour réduire les coûts de production, d’exploitation et pour pouvoir augmenter la qualité des prestations.

Dans la prochaine partie nous allons voir quelles sont les offres innovantes qui sont mises en place par les sociétés de restauration collective.

### **3. Un secteur innovant**

#### **3.1. Les nouveaux concepts**

Le secteur de la restauration d'entreprise est en pleine mutation. On assiste à un développement de nouveaux concepts de restauration, au niveau de la distribution, de l'offre alimentaire, du cadre,... Nous allons détailler dans cette partie les nouveaux concepts émergents dans ce secteur.

##### **3.1.1. La multi-restauration**

Ce type d'offre se développe de plus en plus en restauration d'entreprise car les attentes des consommateurs sont multiples et très proches de la restauration commerciale. La multi-restauration répond au besoin de déstructuration des prises alimentaires.

Ce concept représente plusieurs concepts de distribution sur un même lieu, par exemple :

- distribution automatique
- snacking, vente à emporter
- self-service ou scramble (plusieurs îlots)
- gastronomique avec des salons pour séminaires ou restaurant de direction

La ville de Paris a lancé un concept de multi-restauration pour les personnels de la ville avec 4 espaces autonomes : le traditionnel, la rôtisserie, le Croq'Pouce (grignotage, vente à emporter), le gallo-romain (pizzas et pâtes fraîches).

Les plus petites entreprises développent de plus en plus une offre duale : un service traditionnel type self-service ou scramble, et une cafétéria avec offre de snacking.

D'autres établissements proposent d'autres concepts tels que : crêperie, coffee-shop, bistrot du terroir...

Le développement de ses offres permet de donner une image plus actuelle de la restauration d'entreprise et de répondre aux différentes attentes de plusieurs typologies de convives, que ce soit des ouvriers, cadres, des membres de la direction, ou encore des stagiaires...

Leurs attentes ne sont pas les mêmes, pendant que certains désirent une offre peu coûteuse, diversifiée et rapide à consommer, d'autres préfèrent un repas plus élaboré, avec une qualité supérieure au niveau du choix des produits ou au niveau organoleptique.

### **3.1.2. Montée du snacking**

De plus en plus, des salariés préfèrent profiter de leur pause méridienne pour pratiquer des activités telles que le shopping, le sport... Ils ont donc moins de temps pour manger. Avec cette offre de snacking, le repas peut être emporté et consommé dans leur bureau, rapidement.

On assiste à une montée du snacking en restauration d'entreprise. Une offre de repas peu coûteuse et rapide à consommer.

Les leaders de la restauration d'entreprise se sont déjà développés sur ce créneau.

On peut citer quelques exemples :

- Elixor développe « Place Café », un lieu sous la forme d'un kiosque qui propose une offre de petit-déjeuner et une offre de snacking pour le déjeuner avec des formules équilibrées, variées et à prix corrects.
- Sodexo a lancé 360, qui propose une restauration accessible à toute heure de la journée, du petit-déjeuner au repas du soir, ainsi que la possibilité d'emporter son repas dans une vaisselle jetable appropriée et de manger ailleurs.
- Eurest a développé un snacking haut de gamme avec « Délicieux », un resto-épicerie contemporain destiné aux convives pressés.

Ils proposent des plats chauds en vente directe au comptoir et vitrines réfrigérées en auto-service.

Avec la création de ces nouveaux concepts, l'offre en restauration d'entreprise tend à ressembler à celle de la restauration commerciale.

Le but étant de diversifier son offre de restauration en s'adaptant aux nouvelles attentes des convives et ne pas se laisser concurrencer par la restauration commerciale. C'est un véritable enjeu actuel pour les sociétés de restauration collective.

### **3.1.3. Le dual-branding**

Ce terme représente un partenariat entre une société de restauration collective et une enseigne de restauration ou de personnalité connu du grand public.

Quelques exemples :

- On peut retrouver dans certains restaurants d'entreprise l'enseigne Brioche Dorée, comme par exemple à Disneyland avec Sodexo.
- Compass (Eurest) bénéficie d'un contrat exclusif avec Eric Kayser depuis 2014 autour de deux concepts : Un espace boutique permet de prendre le déjeuner à emporter, tandis que l'espace de restauration permet à ceux qui le souhaitent de se détendre dans un environnement chaleureux et convivial. Ils ont aussi un contrat avec Starbucks et Nespresso.
- Elios a intégré les enseignes Monop'Daily, SushiShop et Espresso Illy dans ses restaurants d'entreprise.
- En ce qui concerne les chefs étoilés, Sodexo s'est associé avec le chef Alain Ducasse. De même Sodexo s'est associé avec le chef étoilé Marc Veyrat. Les chefs peuvent aussi effectuer des stages dans les écoles de ces chefs.

Ces partenariats entre les SRC et les enseignes ou personnalités connues permet de valoriser l'image de la restauration d'entreprise, de montrer que la restauration d'entreprise peut se moderniser. Ce concept permet d'attirer la clientèle et de la fidéliser.

#### 4. Et demain ?

Nous avons pu voir précédemment les différents types de restauration actuels en restauration d'entreprise. Mais ce secteur est encore en pleine mutation et ne cesse de se développer face aux nouvelles attentes des convives.

Au niveau de l'offre de restauration, on peut penser qu'elle va se diversifier encore, avec un développement des concepts de multi-restauration et des concepts modulaire. Au niveau de produits, davantage de BIO, de local, du végétal, des produits frais et des plats minceurs.

La restauration d'entreprise de demain ressemblera encore plus à la restauration commerciale, avec un développement important de l'offre de snacking, des espaces de restauration ouverts toute la journée, des restaurants plus conviviaux, qui font moins « cantine ».

Pour Gaétan de L'Hermitte, président de Compass Group France, *« il faut créer des espaces pensés comme des lieux de rencontre et de vie, plus intimes, polyvalents, pour s'adapter aux consommateurs et aux moments de la journée : corners, kiosques, work cafés, lounges, salons, mini-cuisines, tables de partage »*

En 2025, les générations Y et Z représenteront 75% des convives, il faudra donc davantage s'appuyer sur le digital afin de valoriser l'expérience convive en proposant de nouveaux services innovants, par exemple l'encaissement des plateaux repas sans interaction humaine.

Comme nous l'avons vu précédemment, la restauration d'entreprise est en pleine mutation, elle se modernise, elle développe des concepts innovants pour diverses raisons. Les SRC diversifient leur offre en développant de nouveaux concepts et de nouveaux services, l'innovation prend donc une place importante dans ce secteur.

Ces diverses recherches nous ont conduits à la problématique suivante :

**« Quels sont les processus menant aux innovations en restauration d'entreprise ? »**

De cette problématique découle ces 2 hypothèses :

- **L'apparition de nouveaux concepts en restauration d'entreprise est directement liée à la demande des convives**
- **La restauration commerciale influence le développement d'innovations en restauration d'entreprise**

## **PARTIE II – LA CONSTRUCTION DES CONCEPTS INNOVANTS EN RESTAURATION D'ENTREPRISE**

Suite à la présentation générale du thème de cette étude, nous avons pu voir que la restauration d'entreprise était en pleine mutation et que l'innovation prenait une place importante dans ce secteur.

Afin de mieux appréhender la construction de ces innovations, nous verrons dans un premier temps que les attentes des consommateurs évoluent face à une société et des modes de vie qui changent. Nous allons ensuite essayer d'éclaircir les raisons qui poussent les sociétés de restauration collective à innover, et enfin nous tenterons de comprendre les liens et les interactions entre le monde de la restauration collective et l'environnement extérieur.

L'objectif de cette deuxième partie étant de développer nos hypothèses de recherche. Pour cela, nous mobiliserons les différents ouvrages à disposition mais aussi les entretiens réalisés.

## **CHAPITRE 1 : Une réponse à la demande des clients**

Dans son ouvrage «*Le mangeur hypermoderne* », Ascher, explique que l'évolution des modes de vie suscite le développement de nouvelles formes de repas hors domicile. Il met ainsi en évidence le développement d'une restauration nouvelle, adaptée aux modes de vie urbains et des individus autonomes. La demande des clients a évolué au cours des années, au rythme de la société et des modes de vie.

Il convient donc de présenter cette évolution du comportement des consommateurs et des pratiques alimentaires. Nous observerons par la suite les nouvelles attentes des consommateurs en terme de restauration.

## 1. L'évolution des pratiques alimentaires

### 1.1. Définition

Selon Calvo (1983, p.47), « les pratiques alimentaires résultent du fonctionnement du système alimentaire et constituent, avec celui-ci et le style alimentaire, trois éléments fondamentaux qui s'imbriquent de façon si étroite qu'il est difficile de démêler leur genèse et le niveau de leur action». C'est l'ensemble des actions et des relations dites de « consommation ».

Les changements de pratiques alimentaires peuvent être élémentaires (la structure du repas ne change pas mais les composantes changent) ou structurels (la structure du repas change), ou les deux (Fischler, 2011, p.161).

### 1.2. Evolution

Depuis la seconde Guerre Mondiale, en France, les pratiques, les mentalités, et les mœurs, notamment alimentaires ont évolué. La production et la distribution de l'alimentation ont subi aussi de profondes modifications en s'industrialisant et se massifiant. On assiste à une profusion, une abondance de produits alimentaires. Vers le 20ème siècle, le modèle alimentaire Français s'est imposé. Le modèle alimentaire se définit comme un « ensemble sociotechnique et symbolique qui articule un groupe humain à son milieu » (Poulain, 2002, p.25).

A l'époque, le repas à la française était organisé en plusieurs services au cours desquels différents mets étaient présentés simultanément. Les repas étaient pris en famille, autour d'une grande table et pouvaient durer des heures.

Peu à peu, les pratiques alimentaires des individus ont évolué, se sont transformées au cours des années.

Cette évolution des comportements alimentaires est liée aux transformations de l'organisation sociale et de la vie quotidienne : féminisation du travail, journée de travail continue, urbanisation croissante, redéfinition des rôles sociaux de l'homme et surtout de la femme, diminution du « fait maison » au profit de repas pris à l'extérieur, apparition d'aliments « prêts à manger », ou encore, baisse de la part de l'alimentation dans le budget des ménages au profit des activités de loisirs ...

Poulain a traduit la mutation des pratiques alimentaires comme une simplification de la forme des repas et une augmentation de l'importance de l'alimentation hors repas (2001, p.56).

Par « prise alimentaire hors repas » entendons toute ingestion de produit solide ou liquide ayant une charge énergétique en dehors des trois repas principaux.

### 1.3. La modernité alimentaire

La modernité alimentaire des Français se lit sur le mode de la déstructuration, on parle même d'un « système dé », Poulain (2002, p.52) : dé-structuration (changement de la composition des repas), dé-socialisation (montée de l'individualisme), dés-implantation horaire (des prises alimentaires à toute heure de la journée)...

Selon Ascher (2005, p.242), ces transformations dans la société ne concernent pas de la même façon les différents groupes sociaux et suscitent des attitudes individuelles diversifiées.

Alors que le modèle des trois repas s'est imposé comme une norme au 20ème siècle (le petit-déjeuner, le déjeuner et le dîner), aujourd'hui nous assistons plutôt à une déstructuration des prises alimentaires avec des collations entre les repas principaux, ou avec notamment le saut du petit-déjeuner ou d'un autre repas.

Sur l'ensemble de la population française, on constate une forte tendance à la simplification des structures des deux principaux repas (déjeuner et dîner).

On observe un changement de la forme et de la composition des journées alimentaires.

Certains individus mangent régulièrement dans la journée et font plus de trois repas, pendant que d'autres vont faire un seul ou deux gros repas dans la journée par manque de temps.

Les repas sont de moins en moins pris en commun dans les familles et ne sont plus synonymes de partage simultané des mêmes mets.

Dans son ouvrage, *Le mangeur hypermoderne*, Ascher a réalisé une étude sur le comportement actuel des mangeurs et sur l'évolution des pratiques alimentaires.

Il y décrit un individu éclectique, réflexif, cosmopolite, qui peut se comporter et manger différemment selon les circonstances.

Selon lui, nous serions dans une troisième modernité alimentaire, après celle qui a vu advenir le mangeur individuel à l'ère moderne, puis l'industrialisation de la nourriture.

«L'hypermodernité » interviendrait également au niveau des processus de « délocalisation » : repas pris dans la chambre devant un plateau télé, dans la rue avec un sandwich par exemple... Le développement de la « street-food » en restauration commerciale avec les food-truck, les fast-food à emporter a encouragé la délocalisation alimentaire.

Les mœurs alimentaires « s'américanise » selon Jean Pierre Poulain (2002, p.12).

En effet, le comportement alimentaire Français tend à ressembler à celui des Américains.

Le repas convivial en famille se fait rare, les prises alimentaires se multiplient au fil de la journée...

Selon Claude Fischler « le repas composé et commensal est en voie de disparition aux États-Unis ».

La nourriture est désormais disponible partout et à toute heure de la journée, ce qui entraîne la dés-implantation horaire...

Le mangeur moderne ne mange pas forcément à des horaires réguliers et assis à table, à son domicile, on appelle cela le « vagabondage alimentaire ».

Selon Poulain, ce terme se caractérise par une prise alimentaire plus fractionnée, pouvant aussi comprendre des repas conviviaux structurés mais, et surtout, des prises alimentaires plus ou moins individualisées, tout au long de la journée.

Le « snacking » se développe de plus en plus dans notre société, on assiste à un développement de cette offre en restauration commerciale depuis plusieurs années.

Sur le graphique ci-dessous nous pouvons observer les horaires des différentes prises alimentaires des mangeurs sur une journée. Nous pouvons noter que la tendance est de trois repas avec deux périodes de prises alimentaires hors repas dans la journée.

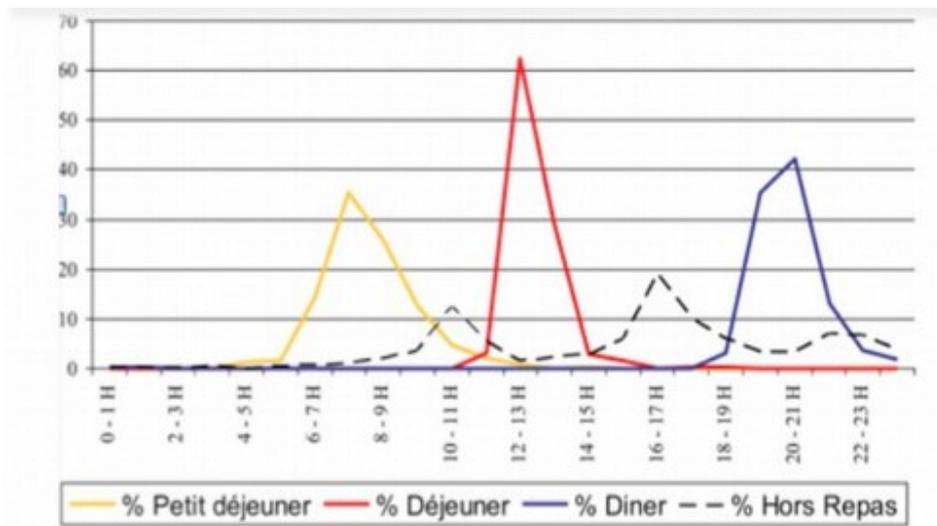


Figure 3: Prises alimentaires des mangeurs sur une journée

Source : Poulain et al, 2010

Le rythme de travail favorise également les repas en solitaire, le fractionnement des prises alimentaires, les repas hors foyer. Les salariés n'ont pas beaucoup de temps à accorder à la pause repas de midi, ils ne peuvent pas rentrer déjeuner chez eux pour la plupart. Plusieurs études ont déjà montré que de plus en plus d'actifs travaillent loin de chez eux, et ont un lieu de travail situé hors de leur commune d'habitation.

Il existe réellement un décalage entre les pratiques mises en œuvre et ce que l'on considère comme les normes sociales du repas.

Une enquête de l'INSEE démontre que chez les moins de 25 ans qui sont 70 % à déclarer grignoter dont 29 % très souvent. Les nouvelles générations sont adeptes de la déstructuration des repas et le graphique suivant nous montre que le temps de repas pris hors domicile est plus élevé chez les individus plus jeunes. Les moins de 25 ans consacrent en moyenne 2H11 par jour à l'alimentation dont 42 minutes hors du domicile et du lieu de travail.

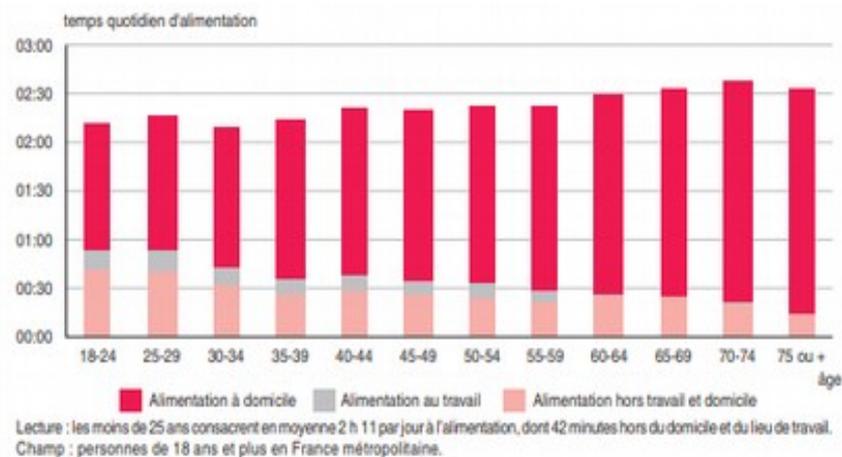


Figure 4: Durée et lieu de consommation en fonction de l'âge des consommateurs

Source : Site web de l'Insee <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281016>

Cependant il existe plusieurs paradoxes : on assiste à la montée de nouvelles valeurs (santé, bien-être animal) et dans le même temps, au maintien d'autres (plaisir, goût, convivialité, commensalité) et, même si les pratiques alimentaires ont beaucoup évolué ces dernières années, on assiste à un besoin de « ré-enracinement », de « ré-identification » de la part des mangeurs qui sont attachés aux plats du terroir, de leur région, à l'origine des produits et ont un désir de proximité avec les producteurs locaux.

## 2. Les nouvelles attentes en restauration collective

Après avoir décrit l'évolution des pratiques alimentaires en France nous allons désormais se pencher sur les attentes des convives en terme de restauration qui peuvent être transposées en restauration collective.

## 2.1. La préoccupation santé et bien-être

Aujourd'hui, 69% des consommateurs s'intéressent à l'impact de leur alimentation sur leur santé.<sup>7</sup>

Depuis l'apparition des crises alimentaires, comme par exemple la crise de la vache folle dans les années 1990, et d'autres scandales au niveau agroalimentaire, les consommateurs sont plus attentifs à ce qu'ils mangent. La santé est devenue une préoccupation majeure des individus suite à ces crises alimentaires, aux risques sanitaires et aux maladies liées à l'alimentation.

Les convives sont demandeurs d'informations sur la manière dont les aliments sont cultivés, élevés et transformés.

L'industrialisation des systèmes de production et de distribution transforme l'aliment en « OCNI<sup>8</sup> », « susceptible de développer toutes les interrogations et les inquiétudes du consommateur qui doit l'incorporer » (Fischler, 1990).

Les plus inquiets en matière d'alimentation sont : les femmes, les non-diplômés, les employés, les personnes ayant des enfants de moins de 10 ans, et enfin les 60-69 ans.<sup>9</sup>

Le fait d'être en bonne santé est devenu une norme sociale en France.

Les individus font de plus en plus attention à leur santé mais aussi à leur poids. Le culte de la minceur est omniprésent dans notre société actuelle. Cela pousse les consommateurs à se lancer dans des régimes, faire attention à ce qu'ils mangent, se renseigner sur la nutrition, favoriser des produits sains, de qualité, à cuisiner par eux-mêmes... C'est pour cette raison que des sociétés de restauration collective intègrent des alternatives pour les personnes souhaitant contrôler leurs apports caloriques.

L'entreprise Mille et un Repas propose des formules saines dans ses restaurants d'entreprises avec des salad'bar ou des assiettes fraîcheurs en été par exemple.

Depuis quelques années, un stand propose des plats « minceur » au restaurant d'entreprise de L'Oréal. Les calories du plat sont affichées. Un stand de cuisson « light » propose des viandes et des poissons cuits sans matière grasse et des légumes cuits à la vapeur.

---

7 Alim'Agri. Les français toujours plus concernés par l'alimentation. [en ligne]. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/les-francais-toujours-plus-concernes-par-leur-alimentation>. (Consulté le 15/3/19).

8 OCNI : Objet Comestible Non Identifié.

9 Tibère Laurence. *Sociologie de l'alimentation*. Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2018.

Pour Elios Restauration, des salad'bar et des assiettes fraîcheurs sont également proposés mais aussi parfois des desserts allégés en sucre, des sauces allégées...

Api Restauration est également concerné par la diététique et la nutrition. L'entreprise emploie un(e) diététicien(ne) par région, et les convives peuvent faire appel à ces professionnels pour obtenir des conseils diététiques si ils en ressentent le besoin.

De plus, des applications ont été développées, par exemple chez Sodexo, Umeal Pilot, qui offre un bilan nutrition sur la consommation de leurs salariés, de façon anonyme, et qui propose ensuite un programme nutrition conçu sur mesure.

Le bien-être et la santé des individus sont des enjeux importants en restauration collective. Les sociétés de restauration collective ont bien cerné les attentes de leurs convives puisqu'ils proposent des offres appropriées pour les satisfaire.

## 2.2. Le respect de l'environnement

Aujourd'hui, 5 à 6 % de la population suivrait un régime particulier. Les flexitariens, végétariens, végétaliens, et crudivores réduisent leur apport de viande car s'intéressent au bien-être animal, à l'impact de leur alimentation sur l'environnement.

Depuis quelques années, le développement durable est devenu une préoccupation majeure en France, et on ne cesse d'en entendre parler de nos jours.

### 2.2.1. L'agriculture biologique

Le BIO, c'est une manière de cultiver en respectant la terre, l'environnement et les animaux. C'est un système d'agriculture qui n'utilise pas de produits chimiques de synthèse, ni d'organisme génétiquement modifié.

En 2018, 12 % des Français consomment des produits issus de l'agriculture biologique tous les jours.<sup>10</sup> C'est peu, mais ce chiffre ne cesse d'augmenter.

En 2017, ce marché est estimé à 452 millions d'euros HT d'achats de produits bio servis en restauration hors domicile dont 246 millions d'euros en restauration collective (+7% depuis 2016) selon une étude de l'Agence Bio.

73 % des Français sont intéressés par le BIO en restauration d'entreprise et ce secteur est passé de 44 % à 59 % de produits BIO entre 2011 et 2015 selon une étude de l'Agence BIO.

Les principaux produits BIO proposés sont des fruits et légumes frais et des produits laitiers.

Les sociétés de restauration collective s'engagent à proposer des produits issus de l'agriculture biologique à leurs convives afin de répondre à leurs attentes, même si ces produits représentent une faible part. Par exemple, Elios a plus de 1200 produits BIO dans ses gammes pour pouvoir proposer une offre variée et propose parfois des exemples de menus avec 100 % de produits issus de l'agriculture biologique.

De plus, la loi EGalim<sup>11</sup> prévoit l'introduction de 50 % de produits locaux dont 20 % de produits biologiques en restauration collective d'ici 2022.

---

10 Agence Bio. Les chiffres clés [en ligne]. Disponible sur <https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/> (Consulté le 10/3/2019).

11 Loi Egalim : Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

## **2.2.2. Le locavorisme et le circuit court**

Le locavorisme et le circuit court sont des mouvements qui sont devenus très courants depuis quelques années.

Le locavorisme est un mouvement prônant la consommation de nourriture produite dans un rayon de 100 à 250 kilomètres maximum du domicile.

On peut parler de circuit court lorsqu'on limite le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur (vente à la ferme, chez le producteur...)

Les principaux objectifs sont de réduire l'empreinte écologique induite par le transport du lieu de production des aliments jusqu'au lieu de consommation, mais aussi de mieux maîtriser la traçabilité de ces produits.

Ces mouvements se sont démocratisés peu à peu en France, où l'attachement au terroir est assez fort. Avec les crises alimentaires et les polémiques autour des industriels, un besoin de consommer des produits locaux est apparu.

Depuis avril 2012, Sodexo propose quotidiennement sur l'ensemble de ses sites entreprises au minimum deux fruits et une crudité de saison ou issus de filières locales.

Elior valorise les terroirs de France, en choisissant des producteurs qui produisent durablement. Une journée spéciale avec des animations est mise en place dans les restaurants d'entreprise, un repas « 2 fois bons » bons pour la santé et à faible empreinte carbone. L'entreprise met ainsi en valeur ses produits locaux en communiquant sur leur origine et en les mettant en avant.

API Restauration tient des engagements pour l'environnement en proposant des produits de saison, en ayant une démarche zéro déchet, et en s'approvisionnant chez des producteurs locaux. L'entreprise a instauré la démarche « Mon Restau Responsable », créée par la collaboration entre la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) et le réseau professionnel « Restau'Co ». Elle vise à aider les restaurants qui souhaitent offrir à leur convives une cuisine respectueuse de l'environnement.

## 2.3. Les alimentations particulières

Depuis quelques années notre société connaît un boom des alimentations particulières.

Cela représente les régimes comme le végétarisme, le végétarisme, le flexitarisme, le sans gluten, le sans lactose, régime sans graisses, sans sucre, hallal...

Les individus sont de plus en plus nombreux à revendiquer une alimentation particulière pour diverses raisons : médicales, sanitaires, éthiques, politiques, spirituelles...

Selon une étude de Harris Interactive en 2016 sur 1000 individus, 15 % pratiquent au moins un régime alimentaire.

Selon Poulain, les logiques des alimentations particulières sont :

- La patrimonialisation : la protection, la valorisation, la transmission, de l'alimentation et la gastronomisation des cuisines particulières (du monde, exotique, etc.) ;
- La politisation : la création du conseil supérieur de la santé, et des lois sur la sécurité des aliments ;
- La judiciarisation : le développement d'un cadre juridique encadrant les pratiques de production, de commercialisation au lieu d'être contrôlées par les interactions sociales ;
- Le résultat de la demande des consommateurs : la demande croissante de la protection des consommateurs face aux crises alimentaires des années récentes (vache folle, E. Coli, viande de cheval, contamination des œufs, etc.) ;
- Le bien-être animal : les distinctions entre nature humaine et nature animale, plus largement entre nature et culture,
- La montée des préoccupations environnementales.

La restauration commerciale comme la restauration collective s'adaptent à ces régimes particuliers et proposent des offres variées pour que tout type de consommateur avec une alimentation particulière puisse venir manger.

Hari&Co, une jeune entreprise agroalimentaire lyonnaise propose une nouvelle alternative aux protéines animales avec des produits 100 % végétaux (galettes, boulettes...). Elio propose ces produits en restauration d'entreprise pour les convives qui ne mangent pas de viande et ainsi leur proposer une alternative riche en protéines. Cela permet aussi aux autres convives de découvrir ces produits et de varier leur alimentation.

Elio propose dans ces restaurants d'entreprise une offre végétarienne mais aussi de plus en plus, des plats végétaliens. Quant aux allergènes, ils sont indiqués sur le menu.

Les SRC proposent parfois, comme vu précédemment des offres de restauration multiples pouvant convenir à chaque convive, cependant des efforts restent à faire car tous les restaurants d'entreprise ne proposent pas des offres adaptées aux différents régimes alimentaires, ce qui pousse parfois les salariés à apporter leur repas ou manger ailleurs... Un autre problème que l'on peut relever, c'est que les restaurants d'entreprises ne communiquent pas assez sur leurs produits, sur les allergènes et les ingrédients que contiennent les plats aux menus.

## 2.4. Le digital

Les nouvelles technologies sont omniprésentes dans notre société actuelle, notre génération est hyper connectée.

UberEats, Blablacar, Air BnB révolutionnent nos modes de vie, ces nouvelles entreprises du numérique connaissent un succès fulgurant depuis leur création.

Le déploiement des nouvelles technologies façonne nos actions et notre manière de consommer.

Le digital a une influence sur les comportements alimentaires des consommateurs.

Le développement des applications de livraison de repas en est l'exemple. Beaucoup d'individus commandent régulièrement leur repas car ils n'ont pas l'envie ou le temps de cuisiner. On parle d'Ubérisation<sup>12</sup> de la société.

Le digital comporte plusieurs enjeux, il permet de fluidifier les échanges, de gagner du temps en évitant les files d'attente et d'améliorer l'expérience convive et la qualité du service.

---

<sup>12</sup> Ubérisation : du nom de l'entreprise « Uber », ce terme représente un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant en l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies.

L'un des principaux enjeux actuels des sociétés de restauration collective est la mutation et la transformation digitale. Elles doivent se concentrer sur une stratégie digitale afin de redynamiser leurs restaurants, et ainsi attirer les convives.

Le monde du numérique et des nouvelles technologies sont rarement associés à la restauration, pourtant ils sont de plus en plus utilisés en restauration commerciale mais se développent aussi de plus en plus en restauration collective. Les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) ont révolutionné notre époque, et leur émergence a modifié le comportement des mangeurs.

Étant donné que 40 % des salariés en restauration d'entreprise sont issus de la génération Y, une génération hyper-connectée et fervente de nouvelles technologies, les sociétés de restauration collective doivent proposer des solutions innovantes liées à la technologie et à l'alimentation.

D'autant plus, 70 % des français se servent quotidiennement d'un smartphone.

Pour Manuel DIAZ, auteur de l'ouvrage « *Tous digitalisés, et si votre futur avait commencé sans vous ?* », la digitalisation est primordiale au développement des entreprises.

Les sociétés de restauration collective développent des applications à multiples usages qui permettent de :

- Regarder les menus
- Précommander son repas
- Réserver son repas à emporter pour le soir
- Payer en ligne
- Recharger sa carte
- Laisser des avis, des commentaires

Voici des exemples du développement des NTIC chez les leaders de la restauration collective :

Elior qui a investi dans plusieurs start-up de la foodtech<sup>13</sup> :

- TimeChef : une application qui permet de voir les menus, payer en ligne, laisser des avis...
- Never Eat Alone : qui permet une mise en relation entre collègues d'une même entreprise lors de la pause déjeuner
- Yoyo Wallet : Application proposant le paiement mobile et des programmes de fidélité.

Elior a aussi mis en place des tables connectées dans ses restaurants, et a développé l'application Bénéf'eat en 2016, qui permet de suivre l'affluence du restaurant, consulter les menus, précommander...

Les nouvelles technologies peuvent même permettre de développer de nouvelles formes de distribution C'est le cas frigos high tech connectés de la marque Foodles intégrés dans certaines entreprises, des frigos qui sont réalimentés chaque matin avec des offres variées et qui contiennent un service de précommande.

Il existe aussi désormais des start-up qui livrent des plats préparés aux entreprises, tels que Foodchéri, PopChef, GoCater... Ce concept répond au besoin de consommer directement sur son poste de travail et non plus dans un lieu collectif.

Eurest développe le libre-service, un restaurant sans caissier, où les convives peuvent payer leur repas avec leur smartphone et commander depuis leur bureau. Des tables numériques tactiles sont à disposition dans les restaurants et permettent aux convives de s'informer sur l'offre disponible.

De son côté, Sodexo a aussi développé des applications :

- MySodexo qui permet d'avoir accès à son solde, recharger à distance, visualiser les menus...
- Umeal qui permet d'enregistrer automatiquement leur repas lors de leur passage en caisse et suggère des recettes pour le dîner

---

<sup>13</sup> La « foodtech » c'est la rencontre entre l'alimentation et la technologie. Cela représente l'ensemble des start-up qui proposent des innovations au niveau des produits, de la distribution...

Sodexo s'intéresse aux données, au Big Data pour en savoir plus sur ses convives (ce qu'ils préfèrent manger, si ils préfèrent l'entrée ou le dessert, le salé ou le sucré), pour connaître leurs préférences et ainsi anticiper des menus.

La société Compass développe aussi de nouveaux services liés à la technologie : le selfscanning (permettant aux clients de scanner leur repas), la précommande, les tables tactiles, les applications liées aux bornes, un accès libre au wifi dans le restaurant, des beacons<sup>14</sup>.

Les applications permettent aux restaurants d'entreprise d'obtenir des informations sur les habitudes de consommation des convives et ainsi de proposer des offres adéquates à leurs attentes.

Le digital permet d'améliorer l'expérience client et la qualité de service, en diffusant plus d'informations sur les produits et en proposant des nouveaux services.

Les applications permettent également d'augmenter la fluidité du restaurant.

Il est donc primordial pour les entreprises de déployer des nouvelles stratégies pour ne pas se laisser distancer par la restauration commerciale, mais aussi pour se démarquer des autres sociétés de restauration collective.

Nous avons tenté de comprendre le comportement actuel d'un individu lors de sa consommation en restauration collective. Les transformations des modes de vie de chacun et de la société impactent directement ce marché.

De nos jours, il semble important pour les restaurants d'entreprises d'innover et de proposer de nouvelles offres pouvant correspondre aux attentes des convives afin de les satisfaire.

Nous allons ensuite voir dans la prochaine partie que l'environnement extérieur à la restauration collective et en particulier la restauration commerciale, porte une influence sur le développement d'innovations en restauration d'entreprise.

---

14 Les beacons sont des petites balises bluetooth placées dans un lieu qui émettent des ondes qui sont captées par les smartphones lorsque l'individu est proche de ce lieu, et qui peuvent ensuite recevoir différents contenus (notifications, messages...). Ce type d'utilisation est fréquent dans le tourisme, l'industrie, le commerce connecté, les visites culturelles...

## **CHAPITRE 2 : L'influence de la restauration commerciale**

Comme nous l'avons vu au cours du premier chapitre, les modes de vie ont évolué, de nouvelles tendances sont apparues en terme de consommation en restauration d'entreprise. Nous nous sommes aperçus que les sociétés de restauration collective reprennent des concepts similaires à ceux de la restauration commerciale.

### **1. L'essor du snacking**

Le snacking définit une alimentation rapide et nomade héritée de l'anglais et du fast-food. Le but est de faire gagner du temps au client, en mettant à disposition une nourriture déjà préparée, prête à être consommée et facile à emporter.

Les produits doivent pouvoir être consommés rapidement, et n'importe où.

Comme vu précédemment dans le premier chapitre de cette partie, nous assistons à une déstructuration du repas. Une norme des trois repas par jour qui a évolué avec des prises alimentaires au long de la journée. Les salariés ont peu de temps à manger et privilégient souvent ce temps pour d'autres occupations.

Les sociétés de restauration doivent s'adapter au comportement des convives, à leurs attentes et leurs besoins de manger rapidement en proposant une alimentation en phase avec ces nouvelles habitudes.

Le snacking est une nouvelle tendance fortement développée en restauration commerciale mais cette tendance s'inscrit aussi pleinement en restauration collective et plus particulièrement dans le secteur des entreprises/administrations.

Cette offre est souvent complémentaire au self pour une offre aux horaires élargis, pour diversifier le choix et les flux, pour satisfaire toutes les envies, le point de restauration rapide peut donc aussi être une option intéressante sur des sites n'ayant pas de restaurant.<sup>15</sup>

De plus, les sièges sociaux et grandes sociétés ont inscrit définitivement le point de restauration rapide ou la cafétéria avec restauration dans leurs cahiers des charges.

Du côté des sociétés de restauration collective, Sodexo, avec 360, développe une offre de snacking à toute heure de la journée avec la possibilité d'emporter son repas.

Elior a aussi développé « MaCantine », un concept modulaire tirant son inspiration des évolutions en restauration commerciale. Ce lieu reste ouvert toute la journée, il propose plusieurs offres de restauration dont une offre de restauration rapide, à emporter et une boutique en libre-service avec vitrine.

Des SRC s'associent également avec des enseignes de la restauration commerciale pour proposer des offres de snacking.

## **2. Une hybridation des concepts avec la restauration commerciale**

La restauration d'entreprise tend à ressembler de plus en plus à la restauration commerciale. Selon Fabrice Clochard dans la revue *Restauration Collective* : C'est une bonne source d'inspiration pour la restauration d'entreprise : snacking, ambiance et environnement du repas, tenue et service soignés, confort acoustique et visuel, mise en avant des fournisseurs, de l'origine, des signes de qualité, du fait maison, etc.<sup>16</sup>

L'offre évolue en prenant en compte l'évolution des habitudes de consommation des consommateurs.

Des formules de restauration hybrides se développent, entre le restaurant et le fast-food : vente à emporter, kiosque thématique, zone de restauration ouverte toute la journée...

---

15 Averty Karine, Une alimentation en phase avec les nouvelles habitudes, *Restauration Collective*, 2019, n°315, p. 36 à 40.

16 Averty Karine, Les leviers pour (re)valoriser la restauration collective, *Restauration Collective*, 2018, n°311, p. 6-7.

Voyons ci-dessous quels sont ces concepts développés en restauration d'entreprise :

Thème	Concepts développés en restauration d'entreprise
Les plats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration thématiques (plats typiques d'un autre pays par exemple, pizzeria, crêperie...)</li> <li>• Concepts de restauration rapide (snacking)</li> <li>• Appel à des chefs étoilés pour proposer leurs recettes et des formations et améliorer l'image de la restauration collective (Yannick Alléno chez Eurest par exemple) « Cuisine spectacle »</li> <li>• Kiosques avec matériels spécifiques (four à pizzas, fourneaux et poêles gargantuesques)</li> <li>• Intégration de recettes du terroir, de produits locaux, labellisés. Plats de saison...</li> </ul>
Les locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stands thématiques, décoration moderne</li> <li>• Espaces plus ouverts, plus conviviaux</li> <li>• Multiplication de banquettes, espaces confidentiels, chaises hautes</li> </ul>
Les horaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plages horaires plus souples, possibilité de prendre un repas à emporter.</li> <li>• Cafétérias ouvertes toute la journée</li> </ul>
Les animations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animations autour d'un type de cuisine, d'un type de pays, d'un événement, des fêtes du calendrier.</li> </ul>
Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service à table pour les repas d'affaires, et room-service qui est une livraison de repas directement dans la salle de réunion</li> </ul>

Ces particularités viseraient à améliorer l'image de la restauration d'entreprise vis-à-vis des convives, faire oublier cette image de « cantine ».

Il y a encore quelques années, la restauration d'entreprise était avant tout « sociale », déployant ses « cantines » avec plusieurs contraintes : bruit, files d'attente, peu de choix au niveau des plats...

Dans l'esprit de beaucoup, la restauration commerciale symbolise la détente, la qualité, et la convivialité. Aujourd'hui, les restaurateurs de collectivité ont compris qu'il fallait opérer une transformation de leur « cantine » en véritables restaurants.

En conclusion, cette partie nous a permis de mieux cerner les éléments qui pourraient influencer le développement d'innovations en restauration d'entreprise.

Face à une modernisation des pratiques alimentaires et une demande en pleine mutation, les sociétés de restauration collective tentent de s'adapter aux nouvelles attentes des convives, que ce soit en terme de produits, de services...

Nous avons pu voir que les nouvelles attentes des convives sont globalement réparties en plusieurs thèmes : la santé et le bien-être, la protection de l'environnement, les alimentations particulières et le digital.

Ensuite nous avons pu constater que la restauration commerciale exerce une certaine influence sur la restauration collective d'entreprise, avec notamment l'essor du snacking.

La restauration d'entreprise développe des offres similaires à celles que l'on peut retrouver en restauration commerciale, que cela soit au niveau des plats, du cadre et lieu de restauration, ou encore au niveau du service.

Cette étude nous a permis de contextualiser ces hypothèses et de les renforcer.

Ces hypothèses ont été développées suite à la lecture de différents ouvrages sur la sociologie de l'alimentation, des revues sur la restauration collective, ainsi que des articles sur la restauration collective...

Dans la dernière partie de ce mémoire nous allons mettre en place une méthodologie probatoire et voir comment nous pourrions vérifier ces hypothèses au cours de l'année prochaine, en deuxième année de Master.

# **PARTIE III – PRÉSENTATION D'UNE MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION**

A la suite de la réalisation en première partie du cadrage théorique et des recherches exploratoires, nous avons pu formuler une problématique et des hypothèses afin de tenter d'y répondre.

Dans le cadre de la formation de Master Management et Ingénierie de la Restauration Collective, nous souhaitons poursuivre cette étude l'année prochaine en deuxième année.

Dans cette dernière partie nous allons proposer des méthodes que l'on mettra en application au cours de l'année prochaine. Cette méthodologie permettra de vérifier les hypothèses, en utilisant des techniques de collecte de données. En effet, après avoir développé des hypothèses de recherche il faut pouvoir les vérifier sur le terrain auprès des acteurs du secteur choisi.

La partie sera découpée en trois chapitres, dans les deux premiers nous aborderons les deux hypothèses en expliquant la méthodologie prospective pour vérifier pour chacune d'elle et le troisième expliquera la méthodologie dans une perspective de continuité en Master 2.

Pour commencer, il est nécessaire de se renseigner sur l'état actuel du marché de la restauration d'entreprise, d'identifier les nouvelles innovations en terme de distribution, d'offre alimentaire, de technologie qui sont disponibles sur le marché actuel. Pour cela, nous nous basons sur des articles de presse professionnelle, tels que la revue « *Restauration Collective* » et « *L'autre cuisine* » qui présentent les actualités de la restauration collective ou « *Néorestauration* » qui présentent l'ensemble des nouveautés sur le secteur de la restauration au sens large et notamment la restauration collective.

L'objectif est de se renseigner sur l'actualité de la restauration d'entreprise et d'identifier les nouveautés en terme de concepts de restauration.

# **CHAPITRE 1 : L'apparition de nouveaux concepts est directement liée à la demande des convives**

## **1. Objectifs**

Nous avons pu voir précédemment que les attentes des convives en restauration ont changé.

Ici nous cherchons à démontrer que les convives sont demandeurs de nouveaux concepts, d'innovation.

Il est nécessaire d'évaluer la place du convive dans le processus de décision des SRC.

En effet, les recherches effectuées permettent de mieux comprendre l'évolution des attentes des convives mais pas vraiment de déterminer à quel point leur demande influe le choix des professionnels du secteur.

L'objectif est de savoir si les sociétés de restauration collective se basent sur les attentes des convives, si ils s'en inspirent pour développer des innovations, des nouveaux concepts de restauration.

## **2. Échantillon**

Le développement d'innovation en restauration d'entreprise étant un processus double (clients et offreurs), nous souhaiterions interroger des convives en restauration d'entreprise ainsi que des professionnels du secteur afin de vérifier cette hypothèse.

D'une part, nous souhaiterions interroger des convives afin de déterminer quelles sont leurs attentes et qu'est-ce qu'il voudrait voir comme concepts en restauration d'entreprise.

D'autre part, nous pensons également interroger mais aussi des professionnels du secteur (gérants, directeur marketing et innovation...) qui seront plus à même de répondre à nos interrogations quant à la place du convive dans leur processus de décision.

### **3. Localisation géographique**

Nous allons cadrer notre étude à une zone géographique délimitée.

Pour les entretiens, nous nous baserons sur la région Occitanie et plus particulièrement Toulouse, ayant déjà quelques contacts en restauration collective dans cette région.

Les interlocuteurs seront contactés par mail ou par téléphone et nous fixerons une date afin de réaliser les entretiens.

Ce terrain d'application permet ainsi de mieux cadrer notre étude et d'arriver à des résultats plus concrets et pertinents.

### **4. Entretien qualitatif**

#### **4.1. Le choix de la méthode**

Le choix de la méthodologie se fait en fonction de la nature des informations que l'enquêteur souhaite recueillir.

Nous avons le choix entre deux méthodes existantes : la méthode quantitative et qualitative.

La méthode quantitative permet de décrire, mesurer, prévoir et tester, tandis que la méthode qualitative permet de comprendre et d'explorer.

Nous faisons le choix de réaliser une étude qualitative auprès des professionnels de la restauration collective car ils sont à la base de l'innovation mais aussi auprès des convives afin de connaître leur point de vue et de démontrer qu'ils sont aussi à la source du processus.

Ce type d'étude a pour objectif une meilleure compréhension d'un questionnement. Elle permet de mieux appréhender les comportements de l'échantillon. C'est le meilleur moyen de récolter le maximum d'informations et de réponses concrètes correspondant à la réalité du terrain.

Une étude qualitative peut se réaliser sous la forme d'entretiens collectifs (focus group) ou individuels. Ici nous choisirons de mener des entretiens individuels.

## 4.2. Le type d'entretien

Nous avons le choix entre trois types d'entretien : directif, semi-directif ou libre.

L'entretien directif est très cadré, il s'apparente à un questionnaire. L'enquêteur pose des questions selon un protocole strict.

L'entretien semi-directif porte sur un certain nombre de thèmes identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'échange est orienté en fonction de ce qu'avance l'interlocuteur.

Et enfin, pour l'entretien libre, ou non-directif l'enquêteur ne dispose pas de questions prédéfinies mais seulement de thèmes. L'enquêteur intervient peu durant l'entretien.

Nous privilégions l'entretien semi-directif car il semble qu'il soit le plus adapté.

En effet, l'interlocuteur ne se sentira pas enfermé dans des questions et cela permettra d'être plus à l'aise. Nous interviendrons qu'à travers des relances brèves, par exemple en répétant les derniers mots utilisés par l'interviewé, ou en lui demandant plus d'explications concernant sa réponse.

Voici le guide d'entretien que nous utiliserons l'année prochaine :

*Tableau 4: Guide d'entretien Convives Hypothèse 1*

<b>Hypothèse 1 : L'apparition de nouveaux concepts est directement liée à la demande des convives</b>	Quelle est l'offre actuelle de votre restaurant d'entreprise ? En terme de distribution, de services...  Êtes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de votre restaurant d'entreprise ?  Quelles sont vos attentes principales lorsque vous déjeunez en restauration d'entreprise ? Au niveau de l'offre, des services...  Quel genre de concepts de restauration voudriez-vous voir en restauration d'entreprise ? Pourquoi ?
---	---

Tableau 5: Guide d'entretien professionnels Hypothèse 1

<p><b>Hypothèse 1 : L'apparition de nouveaux concepts est directement liée à la demande des convives</b></p>	<p>D'après vous, quelles sont les attentes actuelles des convives lorsqu'ils mangent en restauration d'entreprise ? Les prenez-vous en compte ?</p> <p>Quel concept innovant avez-vous développé dans votre restaurant ? Pourquoi ?</p> <p>Faites-vous des enquêtes de satisfaction auprès des convives ?</p> <p>Avez-vous des demandes particulières de la part des convives au niveau de l'offre, des services...?</p> <p>Êtes-vous sensible à cette demande ?</p> <p>Comment y répondez-vous ?</p>
--	---

Pour analyser les entretiens nous allons créer une fiche de synthèse pour les convives et une pour les professionnels afin de faire ressortir les points importants et d'uniformiser l'ensemble des résultats.

Cette synthèse permettra de relever les points communs et les différences des diverses opinions selon l'hypothèse évoquée.

Ces actions permettraient d'éclaircir le pourquoi de l'émergence de concepts innovants en restauration d'entreprise. Cette étude favoriserait la vérification concrète de l'hypothèse sur le terrain.

Voici ci-dessous un exemple de synthèse des entretiens par thème avec les convives.

Tableau 6: Synthèse des entretiens convives hypothèse 1

<b>Convives</b>	<b>Offre actuelle du restaurant d'entreprise</b>	<b>Attentes principales des convives</b>
<b>Entretien 1</b>		
<b>Entretien 2</b>		
...		

Voici une synthèse des entretiens avec des professionnels par sous-thème.

Tableau 7: Synthèse des entretiens professionnels hypothèse 1

<b>Prise en compte des attentes des convives</b>					
	Déstructuration du repas	Santé et bien- être	Alimentations particulières	Respect de l'environnement	Digitalisation
<b>Entretien 1</b>					
<b>Entretien 2</b>					
<b>Entretien 3</b>					
...					

Une synthèse générale des entretiens sera également réalisée, voir en Annexe A.

Nous procéderons à une analyse transversale et verticale des entretiens.

## **CHAPITRE 2 : La restauration commerciale influence le développement d'innovations en restauration d'entreprise**

### **1. Objectifs**

Ici nous cherchons à démontrer que la restauration commerciale exerce une influence sur la restauration d'entreprise, que les convives sont demandeurs de concepts similaires à ceux développés en restauration commerciale.

L'objectif est de démontrer que les professionnels du secteur s'inspirent de la restauration collective pour leur démarche d'innovation. Il est nécessaire d'en évaluer l'importance, et la manière dont cela impacte leurs choix.

### **2. Échantillon**

Pour vérifier cette hypothèse nous allons interroger des convives afin de savoir si leurs attentes sont similaires en restauration commerciale et collective.

D'autre part, nous allons interroger des professionnels en restauration d'entreprise afin de savoir si ils s'inspirent de la restauration commerciale pour développer des nouveaux concepts de restauration, et comment ils s'en inspirent. Nous allons réaliser une dizaine d'entretiens au total.

Nous allons cibler quelques sociétés de restauration collective pour nos enquêtes, nous allons prendre contact par mail ou par téléphone puis nous fixerons une date pour réaliser des entretiens.

### 3. Localisation géographique

Comme pour la première hypothèse, nous allons cadrer notre étude à une zone géographique délimitée et nous nous baserons sur la région Occitanie et plus particulièrement Toulouse.

### 4. Entretien qualitatif

Comme pour la première hypothèse, nous faisons le choix de réaliser un entretien pour la vérifier. Nous privilégions l'entretien semi-directif.

Voici ci-dessous un extrait du guide d'entretien que nous allons utiliser l'année prochaine pour vérifier cette deuxième hypothèse. Le guide d'entretien regroupe les questions portant sur notre problématique, regroupées en différents thèmes.

Nous enregistrerons les entretiens afin de pouvoir les analyser par la suite et de les travailler de façon plus poussée.

Tableau 8: Guide d'entretien Convives Hypothèse 2

<b>H2 : La restauration commerciale influence le développement d'innovations en restauration d'entreprise</b>	Mangez-vous parfois à l'extérieur de votre restaurant d'entreprise ? Où ? (restaurant, cafétéria, foodtruck...) Pourquoi ? Existe t-il une différence entre vos attentes en restauration d'entreprise et en restauration commerciale ? Pourquoi ?
---	--

Tableau 9: Guide d'entretien Professionnels Hypothèse 2

<p><b>H2 : La restauration commerciale influence le développement d'innovations en restauration d'entreprise</b></p>	<p>Sur quoi vous basez-vous pour construire des concepts de restauration ?</p> <p>Prenez-vous exemple sur d'autres types de restauration ? Lesquels ?</p> <p>Avez-vous développé des concepts similaires à la restauration commerciale ? Pourquoi ?</p> <p>Pensez-vous que les attentes des convives en restauration d'entreprise sont différentes de la restauration commerciale ?</p>
--	---

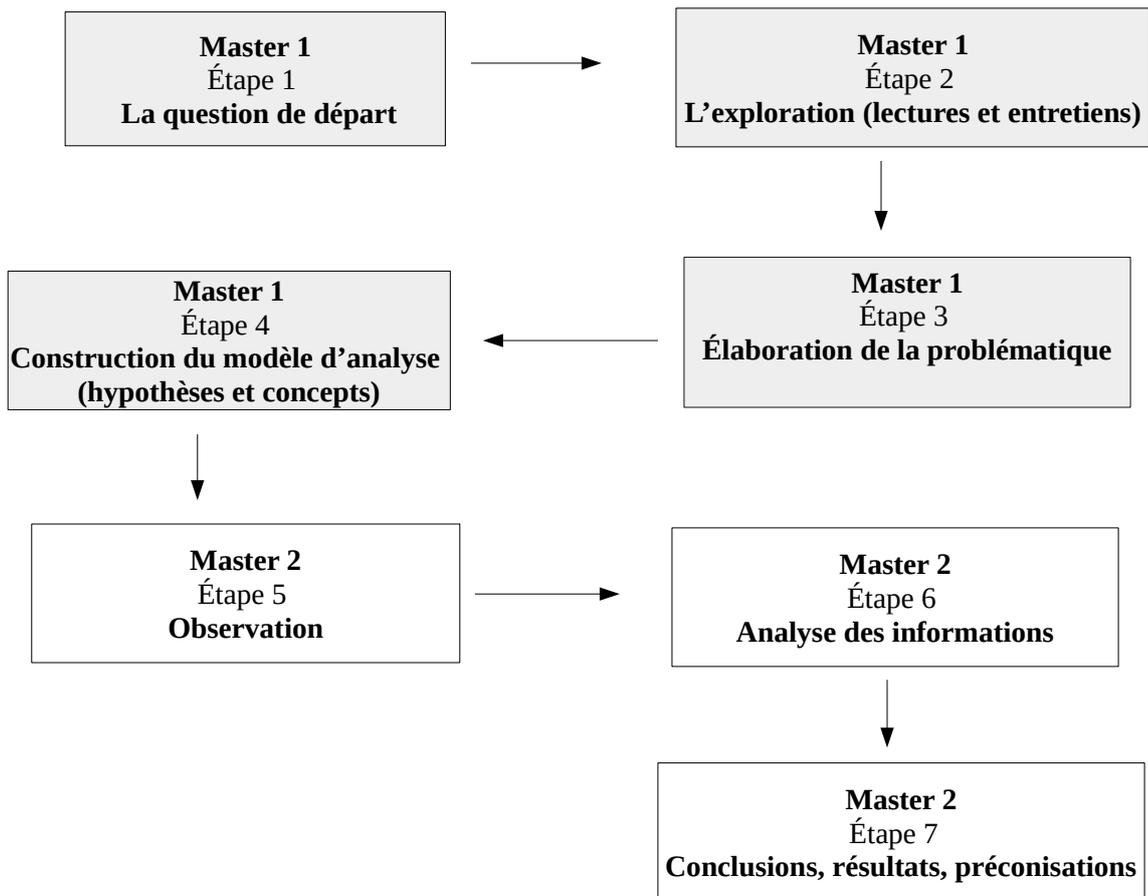
Afin d'analyser les résultats recueillis, nous allons, comme pour la première hypothèse, établir une synthèse des résultats, par sous-thème mais aussi une synthèse générale. Un exemple de tableau de synthèse pour les entretiens avec des professionnels est en Annexe B.

Nous sélectionnerons des thèmes revenus fréquemment dans les entretiens puis nous relèverons les verbatims associés. Ainsi, nous pourrions faire ressortir des thèmes fréquemment abordés par les personnes interrogées, qui sont en lien avec nos hypothèses.

# CHAPITRE 3 : La démarche jusqu'en deuxième année

## 1. Rappel des étapes

Figure 5: Les étapes de la démarche



## 2. La suite du mémoire en Master 2

Dans ce mémoire nous avons présenté l'étude bibliographique menée afin d'avoir au maximum d'informations sur ce sujet et pouvoir établir des hypothèses. Cela nous a permis de recueillir des informations indispensables dans le but d'apporter des éléments de réponses aux deux hypothèses.

En perspective du Master 2, une méthodologie probatoire ainsi qu'un terrain d'application ont été proposés afin de valider ou d'invalider les suppositions énoncées dans le mémoire de Master 1.

Voyons maintenant la démarche à effectuer au cours de l'année prochaine.

Le mémoire qui sera réalisé en cours de Master 2 sera le prolongement du travail de recherche préparé cette année.

L'objectif principal en deuxième année est de mettre en relation mes recherches de première année et de les appliquer au cours d'un stage.

Tout d'abord, on procédera à la recherche d'un stage pouvant correspondre au sujet de mémoire.

Le stage permettra d'observer comment se développent les innovations en restauration d'entreprise.

Ce stage se réalisera donc idéalement dans une société de restauration collective.

Des investigations et des missions devront être réalisées afin de collecter les données pour pouvoir établir des résultats. Des enquêtes seront également réalisées auprès des professionnels du secteur, comme vu précédemment.

Les informations collectées seront ensuite analysées pour pouvoir en tirer des conclusions, présenter des résultats, et établir des préconisations.

Dans cette troisième partie nous avons décrit notre méthodologie pour l'année prochaine afin de répondre aux hypothèses établies précédemment.

L'application de cette méthodologie permettra de mieux comprendre comment se développent les innovations en restauration d'entreprise.

Il est important de recueillir des informations auprès des convives et des professionnels de la restauration d'entreprise afin de pouvoir confirmer ou non les hypothèses et répondre à notre problématique. Les entretiens qualitatifs semi-directifs ainsi que le stage de master 2 nous aideront dans ce sens. Une synthèse de ces entretiens sera nécessaire pour faire ressortir les éléments importants apportés par les personnes interrogées.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Au cours de ce mémoire nous avons pu remarquer que la restauration d'entreprise se développe, au rythme de la société et des évolutions des modes de vies. L'offre se diversifie et de nouveaux concepts voient le jour dans ce secteur. C'est un univers en mouvement constant, tourné vers le futur. L'innovation prend une place importante dans ce secteur et se décline sous plusieurs formes.

Dans un premier temps, les recherches effectuées nous ont permis de mieux cerner l'état actuel du secteur, et de faire un lien entre innovation et restauration d'entreprise.

Nous avons par la suite établi une problématique et des hypothèses après une lecture de divers ouvrages sur la sociologie de l'alimentation, l'innovation, et plusieurs articles concernant les stratégies d'innovation mises en place par les sociétés de restauration collective et les tendances actuelles.

Au fil de nos lectures nous avons pu relever quelques points essentiels qui pourraient être le début des éléments de réponses à nos hypothèses.

En effet, dans la deuxième partie, nous avons pu constater que les besoins et les attentes des convives ont évolué au fil des années, et que l'on assiste notamment à un rajeunissement de la clientèle en restauration d'entreprise. Il apparaît comme évident pour les professionnels de la restauration collective de s'adapter aux nouveaux comportements alimentaires des consommateurs et à l'arrivée de la génération Y sur le marché de l'emploi.

Selon nos lectures, les mangeurs d'aujourd'hui sont adeptes de nomadisme, souhaitent consommer rapidement, à toute heure et n'importe où. Nous avons aussi pu constater que les nouvelles attentes des convives sont désormais centrées autour du bien-être, de la santé, de la protection de l'environnement avec le locavorisme et le circuit court, du digital... Tout ceci implique de repenser l'offre des restaurants d'entreprise afin de satisfaire les convives.

De plus, la restauration commerciale semble être un facteur d'influence pour la restauration d'entreprise, on peut constater une hybridation de l'offre entre ces deux secteurs.

Des concepts similaires sont développés par les sociétés de restauration collective : des offres de snacking, des plats proposés par des chefs étoilés, des kiosques thématiques, service à table, livraison de plateaux-repas...

La restauration d'entreprise reprend des concepts déjà développés en restauration commerciale, ce qui lui permet de se moderniser, d'être plus attrayante, et de changer son image.

Dans la troisième partie nous avons expliqué notre méthodologie pour l'année prochaine en deuxième année de master. Nous allons réaliser divers entretiens, une dizaine, avec des professionnels du secteur et des convives afin d'obtenir des éléments de réponses à notre problématique.

Ce travail étant un début de réponse à notre problématique, il mérite une étude plus poussée.

Ce mémoire nous a apporté un éclairage sur l'innovation en restauration d'entreprise et sur les éléments qui pourraient participer à l'émergence de concepts innovants du secteur.

Notre étude au cours de l'année prochaine avec notamment les différents entretiens et le stage que nous allons effectuer complétera ces recherches théoriques. L'étude qualitative proposée dans la troisième partie nous permettra de vérifier nos hypothèses sur le terrain et d'en tirer des faits concrets qui correspondent à la réalité. Grâce à cette étude exploratoire, nous pourrons tirer des conclusions et des résultats, et également établir des préconisations.

# **ANNEXES**

**Annexe A - Synthèse générale des entretiens professionnels.**

<b>Entretiens</b>	<b>Caractéristiques du concept de restauration</b>	<b>Prise en compte des attentes des clients</b>	<b>Influence de la restauration commerciale</b>
<b>Entretien 1</b>			
<b>Entretien 2</b>			
<b>Entretien 3</b> ...			

**Annexe B - Synthèse entretiens professionnels hypothèse 2.**

<b>Entretiens</b>	<b>Inspiration de la restauration commerciale</b>	<b>Différences/points communs des attentes des convives entre restauration commerciale et collective</b>
<b>Entretien 1</b>		
<b>Entretien 2</b>		
<b>Entretien 3</b>		
<b>...</b>		

# BIBLIOGRAPHIE

ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF, 2000, 312p.

AKRICH Madeleine, CALLON Michel. *A quoi tient le succès des innovations ?* Annales des Mines, 1988, p 4-17.

ASCHER François. *Le mangeur hypermoderne : Une figure de l'individu éclectique*. Paris : O. Jacob, 2015, 202p.

AVERTY, Karine. L'essor des outils digitaux, *Restauration Collective*, 2018, n°306 , p. 40.

BESSON Frédéric. *La restauration de demain*, Thèse, Paris : École d'application du service de santé des armées, 1993, 1 vol.

BLONDEL Frédérique, GAULTIER-GAILLARD Sophie, *Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ?* Dans Vie et Sciences de l'entreprise, 2006, n° 1712, p. 10 à 23.

CALVO Manuel. Des pratiques alimentaires. *Économie rurale*. 1983, n°154, p. 44-48 [en ligne]. Disponible sur <https://www.persee.fr/doc/>. (Consulté le 10/3/2019).

COCHOY Franck. *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire mon client...*, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 2004, 297p.

DIAZ Manuel. *Tous Digitalisés, et si votre futur avait commencé sans vous ?* Paris : Éditions Dunod, 2015, 184p.

DRUCKER Peter. *Innovation et entrepreneuriat*. Éditions Routledge, 2012, 272p.

FISCHLER Claude. Gastro-nomie et Gastro-anomie, *Communications*, 1979, n°31, p. 189-210 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.persee.fr/doc/>. Consulté le 13/2/2019).

FISCHLER Claude. Le mangeur et l'institution ou le paradoxe de la restauration collective, *Santé Publique*, 1990. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.researchgate.net> (Consulté le 12/1/2019)

FISCHLER Claude. *L'Homnivore*. Paris : Odile Jacob, 1990.

FUMEY Gilles. *L'alimentation demain : Culture et médiations*, Paris : CNRS Éditions, 2016, 230p.

- GAGLIO Gérard. *Sociologie de l'innovation*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ?, 2012, 126p
- GUELLEC Dominique. *Économie de l'innovation*. Nouvelle édition. Paris : La découverte, 2009, 121p.
- JAUREGUIBERRY Francis , PROULX Serge. *Usages et enjeux des technologies de communication*, Éditions Erès, 2011, 114p.
- LANGARD Coraline et al. *Les alimentations particulières*, Projet tutoré, Toulouse : ISTHIA – Université Toulouse 2 Jean Jaurès, 2018, 200p.
- LE LOARNE Séverine, BLANCO Sylvie. *Management de l'innovation*, Éditions Pearson, 2011, 360p.
- LE MERCIER Laurent, *Les écosystèmes de l'innovation*, Paris : Hermès science publication, 2011, 269p.
- MASSON Yannick. *Les restaurations d'aujourd'hui, vers de nouveaux paradigmes*, Éditions Delagrave, 2017, 400p.
- POULAIN Jean-Pierre. *Manger aujourd'hui : Attitudes, normes et pratiques*. Paris : Éditions Privat, 2001, 236p.
- POULAIN Jean Pierre. *Sociologies de l'alimentation*. Paris : Presses Universitaires de France, 2002, 286p.
- POULAIN Jean-Pierre. Les mutations des pratiques alimentaires, *Le mangeur Ocha*, 2002 [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lemangeur-ocha.com> (Consulté le 12/3/2019)
- SCHERER Eric. *La révolution numérique*, Paris : Dalloz, 2009, 224p
- STENGEL Killien, BOUTARD Jean-Jacques. *Cuisine du futur et alimentation de demain*. Tours : L'Harmattan, 2016, 160p.
- THUAL, Frédéric et BRAVO Encarna. La restauration entre dans l'ère digitale, *Néorestauraton*, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.neorestauraton.com/> (Consulté le 11/2/2019)

# TABLE DES FIGURES

## Index des figures

Figure 1: La courbe de diffusion de l'innovation selon Rogers.....	15
Figure 2: La courbe de l'innovation et les 5 profils types.....	16
Figure 3: Prises alimentaires des mangeurs sur une journée.....	36
Figure 4: Durée et lieu de consommation en fonction de l'âge des consommateurs.....	37
Figure 5: Les étapes de la démarche.....	61

# TABLE DES TABLEAUX

## Index des tableaux

Tableau 1: Les deux modes de gestion en restauration collective.....	23
Tableau 2: Les principaux acteurs du secteur dans le monde du travail.....	24
Tableau 3: Enjeux actuels en restauration d'entreprise.....	25
Tableau 4: Guide d'entretien Convives Hypothèse 1.....	55
Tableau 5: Guide d'entretien professionnels Hypothèse 1.....	56
Tableau 6: Synthèse des entretiens convives hypothèse 1.....	56
Tableau 7: Synthèse des entretiens professionnels hypothèse 1.....	57
Tableau 8: Guide d'entretien Convives Hypothèse 2.....	59
Tableau 9: Guide d'entretien Professionnels Hypothèse 2.....	60

# TABLE DES ANNEXES

Annexe A - Synthèse générale des entretiens professionnels.....	67
Annexe B - Synthèse entretiens professionnels hypothèse 2.....	68

# TABLE DES MATIÈRES

## Table des matières

REMERCIEMENTS.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
<b>PARTIE I – L’INNOVATION EN RESTAURATION COLLECTIVE.....</b>	<b>9</b>
CHAPITRE 1 : L’innovation.....	10
1. Qu’est-ce que l’innovation ?.....	10
1.1. Définition.....	10
1.2. L’invention et l’innovation, différenciation.....	11
2. Un processus séquentiel.....	12
2.1. L’appropriation.....	12
2.2. La diffusion.....	13
3. Les caractéristiques de l’innovation.....	17
3.1. Les différentes formes d’innovation.....	17
3.2. Les niveaux de l’innovation.....	18
3.3. Les enjeux de l’innovation.....	18
CHAPITRE 2 : La restauration d’entreprise.....	21
1. Présentation.....	21
1.1. Historique.....	21
1.2. Présentation du secteur.....	22
1.3. Spécificités.....	23
1.3.1. Modes de gestion.....	23
1.3.2. Les principaux acteurs en restauration d’entreprise.....	24
1.3.3. Constat.....	24
2. Les enjeux actuels.....	25
3. Un secteur innovant.....	26
3.1. Les nouveaux concepts.....	26
3.1.1. La multi-restauration.....	26
3.1.2. Montée du snacking.....	27
3.1.3. Le dual-branding.....	28
4. Et demain ?.....	29
<b>PARTIE II – LA CONSTRUCTION DES CONCEPTS INNOVANTS EN RESTAURATION D’ENTREPRISE</b> .....	<b>31</b>
CHAPITRE 1 : Une réponse à la demande des clients.....	32
1. L’évolution des pratiques alimentaires.....	33
1.1. Définition.....	33
1.2. Evolution.....	33
1.3. La modernité alimentaire.....	34
2. Les nouvelles attentes en restauration collective.....	37

2.1. La préoccupation santé et bien-être.....	38
2.2. Le respect de l'environnement.....	39
2.2.1. L'agriculture biologique.....	39
2.2.2. Le locavorisme et le circuit court.....	41
2.3. Les alimentations particulières.....	42
2.4. Le digital.....	43
<b>CHAPITRE 2 : L'influence de la restauration commerciale.....</b>	<b>47</b>
1. L'essor du snacking.....	47
2. Une hybridation des concepts avec la restauration commerciale.....	48
<b>PARTIE III – PRÉSENTATION D'UNE MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION.....</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 1 : L'apparition de nouveaux concepts est directement liée à la demande des convives.....</b>	<b>53</b>
1. Objectifs.....	53
2. Échantillon.....	53
3. Localisation géographique.....	54
4. Entretien qualitatif.....	54
4.1. Le choix de la méthode.....	54
4.2. Le type d'entretien.....	55
<b>CHAPITRE 2 : La restauration commerciale influence le développement d'innovations en restauration d'entreprise.....</b>	<b>58</b>
1. Objectifs.....	58
2. Échantillon.....	58
3. Localisation géographique.....	59
4. Entretien qualitatif.....	59
<b>CHAPITRE 3 : La démarche jusqu'en deuxième année.....</b>	<b>61</b>
1. Rappel des étapes.....	61
2. La suite du mémoire en Master 2.....	62
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>72</b>
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>73</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>74</b>

## Résumé

Face aux évolutions de la société, et aux mutations des pratiques alimentaires, l'offre se diversifie en restauration mais également plus particulièrement en restauration d'entreprise.

Les sociétés de restauration collective élaborent des stratégies d'innovation et des nouvelles tendances émergent en terme de distribution (snacking, vente à emporter, service à table, livraison...) ou de consommation (nouvelle offre de restauration)...

Ce mémoire de recherche vise à présenter le dynamisme de ce secteur, et définit l'innovation en son sens général, avant d'étudier les éléments internes et externes qui peuvent influencer le développement d'innovations.

En clair, l'objectif de ce mémoire de première année de master est de mieux cerner la manière dont se bâtissent les innovations sur le marché de la restauration d'entreprise.

**Mots-clés : innovation, restauration d'entreprise, concepts.**

## Summary

In the face of changes in society and changes in food practices, the offer is diversifying into catering but also more specifically into corporate catering.

Catering companies are developing innovation strategies to stand out, and emerging trends in terms of distribution (snacking, takeaway, table service, delivery ...) or consumption (new catering offer) ...

This dissertation aims to present the evolutions of this sector but also the internal and external elements that can influence the development of innovations.

The aim of this first-year Master's dissertation is to better understand the way in which innovations are built in the business catering market and for which reasons.

**Keys words : innovation, company catering, concepts.**