

QUEL EST L'IMPACT DU REPAS SUR L'ACTION COLLECTIVE ?

Mémoire présenté par le groupe Bravo 3

Tiphaine BARAT

Aurélien CAPITAINE

Thomas DE LAMBERT

Tanguy LE QUILLIEC

Encadrés par Maître Bertrand PERIER

Remerciements

Nous souhaitons d'abord remercier Maître Périer qui a encadré ce mémoire et nous a fourni de précieux conseils tout au long de son élaboration. Nous souhaitons remercier l'ensemble du personnel des Ecoles de Saint-Cyr Coëtquidan pour nous avoir permis de vivre une expérience unique que nous n'oublierons pas. Nous souhaitons en particulier remercier Charles Bachelet, notre chef de groupe (Section 1 unité 2) qui a été un encadrant formidable, très à l'écoute et qui nous a permis de profiter au maximum de ce que pouvait nous apporter ce séminaire.

Ensuite, nous voulons remercier l'ensemble des personnes que nous avons interrogées, Jean-Luc Graveau, Christophe Naulleau, André Bisson, Philippe de Saint-Vincent, Mailys Ferrere. Ils ont pris le temps de nous faire part de leurs témoignages, tous cruciaux pour la rédaction de ce mémoire. Un merci également à Dominique Chevalier qui a pris le temps de nous expliquer en détails les coutumes des repas à la maison du Barreau de Paris. Enfin, nous remercions M. Roels, professeur de philosophie au lycée Henri IV, pour ses conseils avisés qui nous ont permis de trouver des analyses éclairées, précieuses dans la rédaction de ce mémoire.

Nous espérons qu'ils prendront autant de plaisir à nous lire que nous en avons pris à les écouter.

Sommaire

1. Prologue	3
2. Démarche de recherche adoptée	4
2.1. Question de recherche	4
2.2. Hypothèse	5
2.3. Enquête envisagée	6
2.3.1 Entretiens	6
2.3.2 Expérience	6
2.3.3 Observation	7
2.3.4 Sondage	8
3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée	10
3.1 Le repas instaure une proximité entre les membres du groupe dont l'impact positif sur l'action collective est indéniable	10
3.1.1 Le repas semble être conçu comme un moment dont l'essence même est de rapprocher ceux qui le partagent	12
3.1.2 Le repas est un moment à part dans l'action collective	15
3.1.3 S'il est une parenthèse dans l'action collective, le repas n'en fait pas moins avancer cette dernière pour autant	18
3.2 Pourtant, la codification et l'instrumentalisation dont le repas fait parfois l'objet invite à nuancer la restriction de son rôle au simple moment de détente	23
3.2.1 Le repas est bien souvent soumis à un grand nombre de codes	23
3.2.2 ... qui montrent que le repas est une continuité parfois évidente, très souvent implicite dans l'action collective	26
3.2.3 Ce qui explique pourquoi il est le lieu privilégié du pouvoir et de l'autorité	29
3.3 Les évolutions qui caractérisent aujourd'hui le moment du repas doivent-elles nous conduire à relativiser son véritable rôle fédérateur ?	33
3.3.1 Les croyances en l'impact du repas sont variables	33
3.3.2 Le repas subit des transformations qui sont en réalité le reflet des évolutions et des codifications sociales.	37
4. Bilan	
4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée	42
4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports	44
Bibliographie	46
Annexe	47

1. Prologue

Le repas est bien plus que la simple satisfaction d'un besoin vital et naturel. De fait, il est unanimement considéré à la fois comme un acte symbolique rythmant le quotidien et comme un facteur de lien social par la proximité qu'il induit nécessairement entre ceux qui y prennent part. Le séminaire "Leadership et esprit d'équipe" à St-Cyr Coëtquidan a toutefois été pour nous l'occasion de porter un regard inédit sur cette action quotidienne et en apparence anodine. En effet, si notre premier repas, servi au sein du restaurant de l'école, apparaissait des plus plaisants (viande rouge, pommes de terre sautées, multiples desserts, large choix de boissons...), ce n'était pas le cas des suivants. En raison de leur contexte d'abord, en plein air au milieu d'une forêt arrosée par la pluie bretonne, mais surtout par leur contenu. La ration de combat fut une découverte pour nous tous. L'apport en protéines élevé, par exemple, tranche avec ce que nous avons l'habitude de consommer, sans parler du système de réchauds et de conserves. Ces deux types de repas opposés génèrent chez nous deux réactions différentes et influent donc chacun à leur manière sur l'ambiance du groupe.

Surpris par ce changement, nous avons donc naturellement été amenés à nous interroger. Les réactions suscitées furent diverses. Le fait de rompre avec nos habitudes alimentaires semble nous avoir donné l'envie d'échanger, tant verbalement que matériellement. Si nous mangions notre ration assis en cercle sur des rondins de bois, les lieutenants au centre de ce même cercle, les menus n'étaient pas les mêmes pour tous. Rapidement, un troc d'aliments se met alors en place, renforçant une cohésion de groupe naissante. Ceci s'est confirmé rapidement à travers le succès de l'action collective suivante. On conçoit alors aisément que, loin d'être le tombeau du leadership et de l'esprit d'équipe, le repas fait partie intégrante de la construction d'un groupe et semble posséder une valeur intrinsèque qui transcende sa qualité.

2. Démarche de recherche adoptée

2.1. Question de recherche

La question qui s'est alors posée à nous est celle de savoir si la supposée valeur évoquée précédemment peut être altérée si les conditions venaient à changer. Par exemple, qu'en serait-il si notre lieutenant Charles Bachelet n'avait pas mangé la même chose que nous, ou s'il n'avait pas mangé avec nous ? De plus, cela nous invite aussi à nous interroger sur les conséquences de l'uniformisation induite par la prise d'une ration. Que se serait-il passé si certains d'entre nous avaient apporté leur propre nourriture ? Ces questions, qui à l'évidence s'appliquent au cadre militaire dans lequel nous avons évolué pendant une semaine, trouvent tout autant de pertinence lorsqu'elles sont transposées à d'autres actions collectives, telles une équipe sportive ou le monde de l'entreprise. Si le sous-lieutenant représentait pour nous la figure du pouvoir, celle du chef d'entreprise en est une autre, et il apparaît bon de réfléchir à la manière dont s'exprime cette autorité lors du repas.

Ainsi donc, il nous a fallu trouver une problématique capable d'englober au mieux toutes ces interrogations. Nous avons alors choisi la suivante :

Quel est l'impact du repas sur l'action collective ?

En effet, cette question doit nous permettre en premier lieu d'interroger le rôle fédérateur du repas dans l'action collective et la manière dont les attributs propres au cérémonial que constitue le repas peuvent être convertis en une force hautement positive dans la progression de l'action collective. En conservant justement le terme d'action collective dans l'intitulé de notre question de recherche, cela doit nous permettre de réfléchir à des situations diverses : sphère militaire, monde de l'entreprise, cadre sportif, cercle familial... Qui plus est, à y regarder de plus près, cette

interrogation possède un intérêt d'autant plus grand qui réside dans la réponse que l'on peut y donner. En effet, par notre étude, nous espérons pouvoir cerner l'impact du repas sur l'action collective. Mais la question de recherche ne prendra pas fin pour autant : il faudra alors savoir s'il est possible de moduler cet impact, de le transformer, de le récupérer à son compte pour faire varier le véritable rôle du repas sur l'action collective.

2.2. Hypothèse

L'hypothèse de départ que nous émettons est la suivante :

Le repas, quelle que soit sa forme, a toujours un impact positif sur l'action collective qui découle de son aptitude à bâtir ou renforcer la cohésion du groupe

A ce stade de notre analyse, nous retenons que deux repas paraissant pourtant opposés peuvent par des biais différents amener à une même conclusion. En effet, le premier repas que nous avons partagé était bon, au sec, sans fatigue, et avait pour première vertu celle de reposer le groupe. Le second était rustique, de qualité bien inférieure, mais instaurait pourtant une convivialité entre ses participants. Néanmoins, dans un cas comme dans l'autre, le repas a contribué à souder un peu plus le groupe. C'est donc de là que découle notre hypothèse, à savoir que le repas est un moment privilégié, fédérateur, ayant un impact hautement positif sur les performances d'une équipe. A cela, on peut ajouter qu'il faut d'autant plus s'intéresser à cet acte qu'il se présente comme un temps du pouvoir où les rapports de force s'expriment de manière parfois officielle, souvent officieuse. Il est donc, pour reprendre les termes exacts du séminaire auquel nous avons participé, le lieu privilégié de l'affirmation du leadership et de l'esprit d'équipe.

2.3 Enquête envisagée

2.3.1 Entretiens

Lorsque nous avons réalisé nos entretiens, il s'agissait avant tout pour nous de recueillir les témoignages de personnes pour qui le repas occupe une place importante évidemment, mais également des personnes dont le métier s'inscrit autant que possible dans des problématiques liées à la question de l'action collective. Nous avons également cherché à obtenir une diversité des domaines dans lesquels évoluent les personnes interrogées. Nous souhaitons notamment interroger une personne liée au monde du sport collectif, où le repas a une influence directe sur la performance collective, d'un point de vue nutritionnel (sur lequel nous ne nous sommes pas penchés), mais aussi et surtout comme nous le croyons parce qu'il contribue à souder l'équipe. Parallèlement, nous souhaitons également collecter l'avis de personnes du monde de l'entreprise, car il est vrai que nous avons de prime abord une idée plus que floue de l'impact du repas dans ce cadre. Ainsi, nous avons- réalisé les cinq entretiens suivants :

- Philippe de Saint-Vincent, responsable Grands Comptes chez Cafés Richard
- André Bisson, ancien cuisinier de l'équipe de France de football
- Mails Ferrere, directrice du pôle Venture Capital de BPI France
- Jean-Luc Graveau, chef de projet chez Airbus Defence and Space
- Christophe Naulleau, Senior Vice President d'Orange Europe

2.3.2 Expérience

En concevant notre expérience, nous souhaitons pouvoir mettre en place un test capable de mesurer empiriquement l'impact du repas sur l'action collective. Pour cela, il fallait donc commencer par créer de toute pièce une action collective, et si possible, une action dont la durée dans le temps était relativement limitée dans la

mesure où il nous fallait l'observer du début à la fin afin de tirer les conclusions les plus justes possibles, mais aussi car l'expérience devait mobiliser des volontaires dont il ne s'agissait pas d'accaparer le temps. Ainsi, nous avons imaginé le scénario suivant :

Tout d'abord, nous avons constitué deux groupes de quatre personnes ne se connaissant pas ou trop peu pour que l'affect vienne perturber les résultats. Nous avons prévenu le groupe A qu'il leur serait demandé d'effectuer une tâche, sans préciser si celle-ci était individuelle ou collective et sans en expliquer la nature, puis ce même groupe A a partagé un repas afin d'apprendre à se connaître. Nous avons ensuite soumis ce groupe à une série de 10 énigmes, plus ou moins faciles, comme par exemple « *Comment faire 4 triangles équilatéraux avec six allumettes ?* ». Le but pour eux était de répondre à un maximum d'énigmes en 45 minutes. Parallèlement, le groupe B, qui n'avait lui pas partagé de repas, a été confronté à la même série d'énigmes.

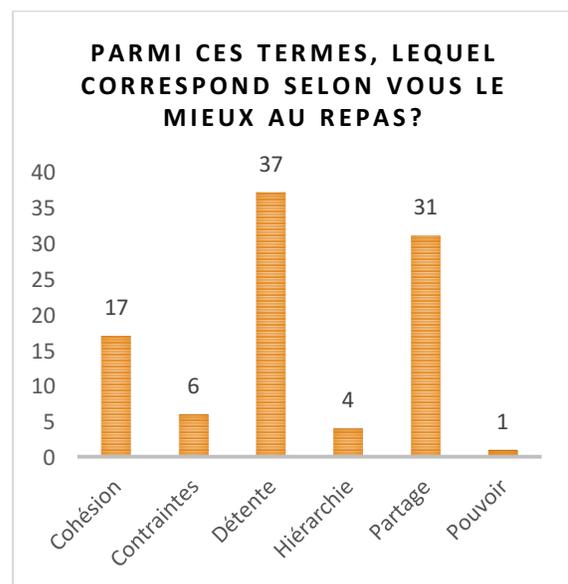
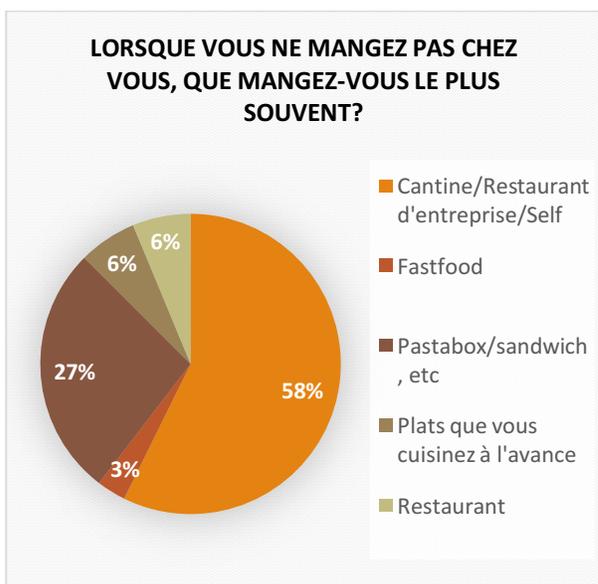
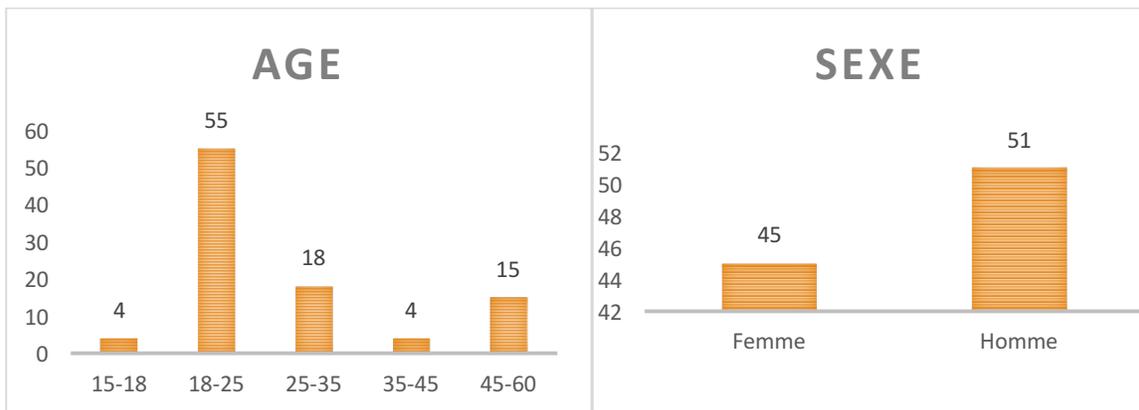
Concernant les résultats, le groupe A a répondu à 6 énigmes, tandis que le groupe B a trouvé la solution de 5 d'entre elles.

2.3.3 Observation

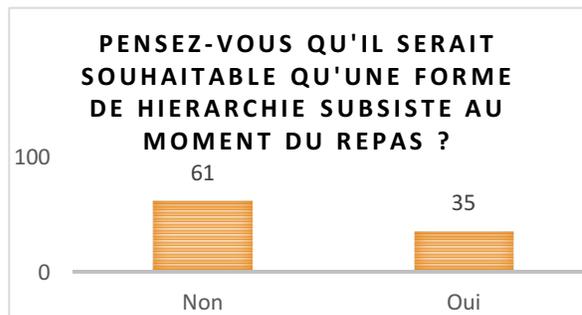
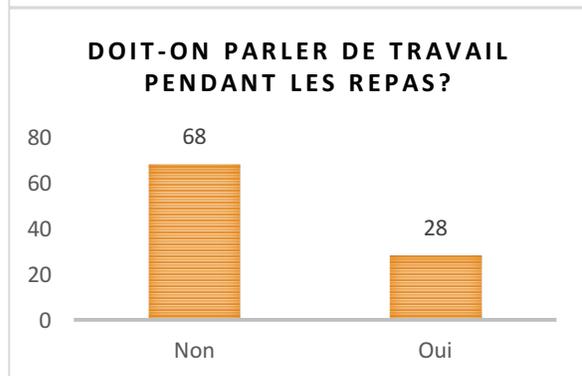
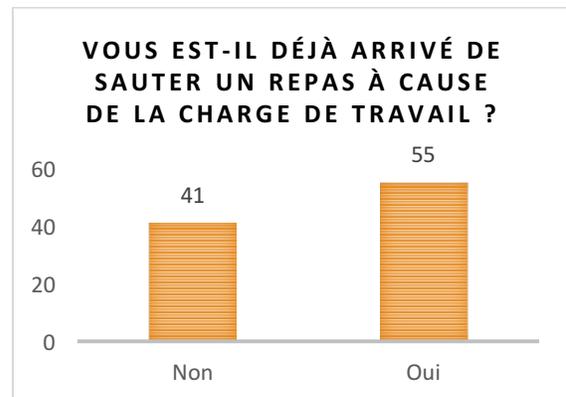
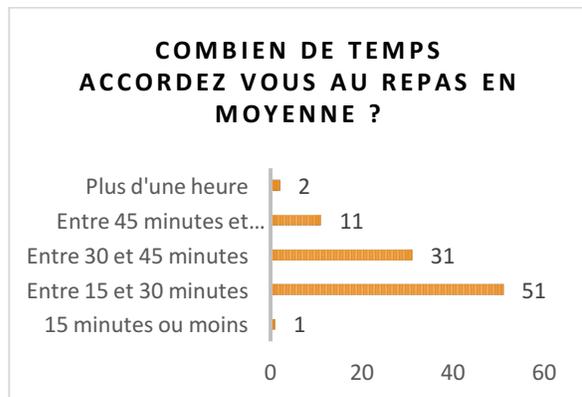
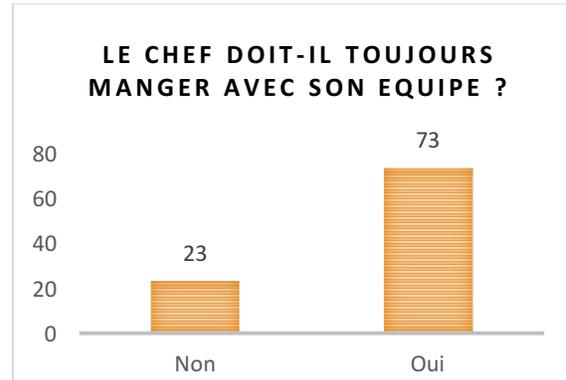
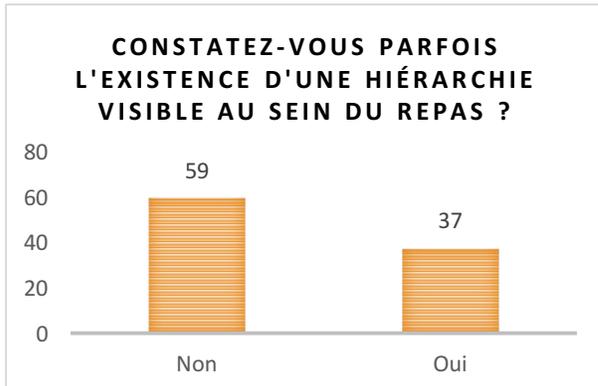
Après avoir mené des entretiens concernant le cadre sportif et le cadre de l'entreprise, nous souhaitions à travers l'observation explorer un domaine nouveau. Surtout, puisque les entretiens avaient fait poindre les liens qui peuvent exister entre pouvoir et repas, nous souhaitions vérifier par l'observation cette tendance. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un haut lieu du pouvoir pour y effectuer notre observation, la Maison du Barreau de Paris. Guidés par le maître d'hôtel, Dominique Chevalier, nous avons pu visiter les différents salons ainsi que les salles à manger pour mieux comprendre comment s'organise l'instant du repas dans un tel lieu.

2.3.4 Sondages

En réalisant un sondage sur internet, il s'agissait avant tout pour nous de rassembler des croyances et avis généraux de la population concernant la question du repas. D'une certaine manière, il s'agissait également pour nous de vérifier que notre opinion n'était pas depuis le départ biaisée par l'expérience que nous avons vécue lors du séminaire à St Cyr, ce qui nous aurait conduits à faire fausse route en surestimant radicalement l'impact du repas. Voici la composition de la population interrogée (96 réponses), puis les résultats obtenus :



Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3



3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

Associer le repas à la convivialité constitue presque un lieu commun ; nul besoin de réaliser une enquête d'opinion pour pouvoir affirmer que le moment du repas est associé à la détente, au partage, à la communion. Reste encore à savoir pourquoi il en est ainsi, et en quoi cela peut concrètement faire avancer l'action collective (3.1). Toutefois, dire que le repas est un moment de décontraction ne signifie pas pour autant que cet acte s'affranchisse de toute règle ou de tout code. Dès lors, est-il possible pour un membre du groupe, et plus particulièrement pour le leader, de s'emparer de ces codes pour moduler l'impact du repas sur l'action collective ? (3.2.). Enfin, n'est-ce pas erroné que de vouloir cerner le véritable impact du repas en faisant abstraction des évolutions qui caractérisent ce dernier ? (3.3.)

3.1 Le repas, en ce qu'il est synonyme de détente et de convivialité, instaure une proximité entre les membres du groupe dont l'impact positif sur l'action collective est indéniable

Réveillon, Pâques, baptêmes, mariages, anniversaires, banquets... toutes les occasions sont prétextes à partager un repas. Mais précisément, qu'est-ce qu'un repas ? Pour répondre à cette question, nous avons choisi de nous intéresser à la définition du repas donnée par l'encyclopédie en ligne Wikipédia. "*Un repas est la nourriture composée de divers mets et de boissons que l'on absorbe à des heures précises de la journée,*" nous dit-on d'abord. Un peu plus loin, l'article ajoute "*Le repas n'est pas uniquement pensé comme un moyen de se rassasier, mais aussi comme une manière ritualisée de produire et entretenir du lien social.*" Dès lors, la question est de savoir par quels moyens le repas passe de la satisfaction d'un besoin vital à un créateur de lien social.

3.1.1 Le repas semble être conçu comme un moment dont l'essence même est de rapprocher ceux qui le partagent

3.1.1.1 Le repas induit une proximité physique

La réponse la plus évidente consiste à dire que le repas fabrique le lien social en rapprochant les hommes, d'abord physiquement. Le repas comme on le conçoit traditionnellement, du moins en Occident, se prend autour d'une table, ce qui suppose généralement d'avoir une personne en face et/ou à côté de soi. Qu'il ait été choisi ou désigné par un plan de table imaginé par l'hôte, une fois assis à table, il n'existe pas de réel échappatoire : il faudra passer un moment avec son voisin. D'ailleurs, on remarque qu'il existe une corrélation entre la longueur du repas et la nécessité de dresser un plan de table. Pour preuve, le repas de mariage, dont nul n'ignore la tendance à s'éterniser, fait presque systématiquement l'objet d'un plan de table. S'il en est ainsi, c'est évidemment parce que chacun a conscience que la proximité physique autour d'une table a pour conséquence directe la mise en place d'un échange, et qu'il est dans l'intérêt de tous les convives que cet échange soit le plus idéal possible.

On serait alors tenté de croire que ce n'est pas le repas à proprement parler qui crée la proximité physique, mais plutôt l'objet presque sacré que constitue la table. Ce serait oublier le pique-nique qui, sans nul besoin qu'il n'y ait une table, rapproche tout autant que le repas classique. A plus forte raison, nous avons nous même constaté lors du séminaire que le rapprochement physique est une caractéristique intrinsèque au repas, et n'est pas lié aux conditions dans lesquelles il est pris. En effet, c'est instinctivement que notre groupe formait un cercle à chaque prise de repas. De même, si l'on se réfère toujours au cadre militaire, le repas pris sur le terrain ne nécessite pas un quelconque meuble ou objet pour rapprocher les soldats. La proximité physique est même une nécessité, si l'on pense au fait que la prise de rations militaires donne

généralement lieu à la mise en place d'un troc qui ne peut s'effectuer qu'à la condition que la distance entre les soldats soit réduite.

On touche ici à un point essentiel de notre analyse ; former un repas, c'est presque toujours former un cercle. Au sens littéral, comme on vient de l'expliquer, c'est dessiner dans l'espace, autour d'une table ou non, la forme d'un cercle, ou tout du moins, d'une figure usuellement fermée. Au sens figuré, c'est, selon la définition que donne le dictionnaire *Larousse*, « créer une association de personnes réunies en vue d'activités communes d'ordre intellectuel, artistique, ou récréatif ». Ainsi donc, en réfléchissant sur la notion du cercle, on comprend que le repas est déjà presque en soi une action collective à lui tout seul.

3.1.1.2 Le repas, en rapprochant les hommes, rapproche les esprits

Réunir physiquement deux personnes ne suffit pas à les rapprocher mentalement, c'est une évidence. Toutefois, une des forces du repas tient dans sa capacité à faire ces deux choses à la fois. A plus forte raison, on peut même dire qu'un repas qui n'arrive pas à rapprocher physiquement et spirituellement est un repas raté, ou du moins, incomplet. C'est notamment ce que montre Gustave Flaubert dans son fameux *Madame Bovary*, où il dépeint les déboires d'Emma, une femme malheureuse, enfermée dans un mariage qui ne satisfait en rien ses aspirations romantiques. Concernant les instants du repas entre les époux, on peut y lire l'extrait¹ suivant :

« Mais c'était surtout aux heures des repas qu'elle n'en pouvait plus, dans cette petite salle au rez-de-chaussée, avec le poêle qui fumait, la porte qui criait, les murs qui suintaient, les pavés humides ; toute l'amertume de l'existence lui semblait servie sur son assiette, et, à la fumée du bouilli, il montait du fond de son âme comme d'autres bouffées d'affadissement.

¹ Gustave Flaubert, *Madame Bovary* (1856), Première partie, Chapitre IX

Charles était long à manger ; elle grignotait quelques noisettes, ou bien, appuyée du coude, s'amusait, avec la pointe de son couteau, à faire des raies sur la toile cirée. »

Faire qu'un contact s'établisse entre deux personnes ou plus relève quasiment de la mission du repas. Et précisément, quand cette mission n'est pas remplie, l'instant du repas perd tout son sens. Pourtant, dans la mesure où, nous le verrons juste ensuite, cette mission est quasiment toujours remplie, lorsqu'elle ne l'est pas, cela est révélateur d'un trouble profond, incurable. A propos de la scène précédente, Erich Auerbach² aura le mot suivant : « *La scène montre deux conjoints à table, la situation la plus quotidienne qu'on puisse imaginer. Avant Flaubert, elle n'aurait été littéralement concevable qu'en tant qu'élément d'une farce, d'une satire ou d'une idylle. Ici elle constitue le tableau d'un malaise, non pas subit et momentané, mais d'un malaise chronique, qui mine une existence entière, celle d'Emma Bovary. »*

A moins de nourrir une aversion profonde ou une indifférence assumée envers ses voisins de table, le repas est l'occasion d'échanger, et d'échanger avant tout verbalement. Le contenu de cet échange varie bien souvent : chacun se souvient d'avoir assisté à un repas de famille aux discussions houleuses ou aux débats agités, d'avoir profité de l'occasion d'être à table pour raconter une anecdote, ou d'avoir assisté ou contribué à une pluie de compliments suivant la dégustation d'un met bien préparé... Car en effet, il arrive souvent que le sujet de discussion d'un repas ne soit nul autre que le contenu de celui-ci, tout particulièrement si sa teneur est inhabituelle. Nous l'avons constaté nous-même lorsque, confrontés pour la première fois aux rations de combat, la presque totalité de nos paroles furent consacrées à commenter le contenu de nos rations et à émettre des critiques plus ou moins élogieuses sur le goût de nos conserves.

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

Se réfréner de formuler à haute voix un avis sur le repas paraît presque irréalisable, notamment lorsqu'il est bon. Voilà ce que montre Gabriel Axel en 1987 dans son film *Le Festin de Babette*, inspiré d'une nouvelle de Karen Blixen. Il y dresse le portrait de Babette, une chef cuisinière parisienne de renom qui après avoir fui la Commune trouve refuge au service de deux sœurs luthériennes dans un village danois. Les repas de ces deux dernières sont des plus sobres : de la morue séchée accompagnée d'une soupe à base de pain rustique et de bière de terroir, le tout pris dans le silence et l'austérité. Pour fêter le 100^{ème} anniversaire de la naissance du pasteur du village, qui se trouve également être le père des deux sœurs chez qui réside Babette, cette dernière décide d'organiser un grand repas à la française avec l'argent qu'elle vient de remporter à la loterie. Les villageois conviés, que la fervente confession luthérienne oblige à une austérité radicalement opposée aux fastes de la cuisine française, redoutent le pouvoir pernicieux et maléfique du festin qu'ils comparent à un sabbat de sorcière. Ils décrètent alors :

« Nous ne prononcerons pas un mot sur ce qu'il y aura sur la table, ce soir. Il faut que nous fassions la promesse de ne pas dire une seule parole, quelle qu'elle soit, sur les aliments et les boissons qui nous seront servis ce soir, pas un mot ne devra s'échapper de nos lèvres [...] Ce sera comme si le don du goût ne nous avait jamais été donné »

Mais le Général Lowenhielm, invité de dernière minute et n'ayant donc pas eu connaissance de cette directive, se prend à commenter avec délectation les mets et boissons proposés. Le reste du groupe, éludant tant bien que mal le sujet, cherche des thèmes de conversations autres que la qualité du repas, tels la mémoire du pasteur où le temps qu'il fait. Toutefois, le constat est sans appel : les discussions sont brèves, plates, sans intérêt, et on lit sur le visage de chacun l'urgence de formuler une critique élogieuse de ce festin. Bien que se délient peu à peu les langues, le fait de ne pas ou de trop peu évoquer la nourriture fait peser sur le repas comme l'ombre d'un cruel

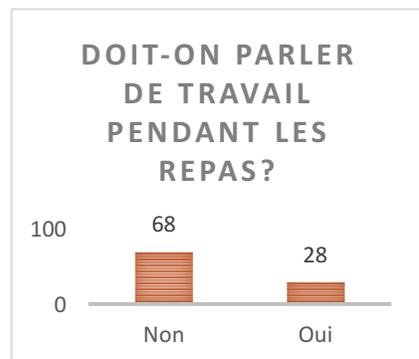
manque, un goût d'inachevé qui argue en faveur de l'idée selon laquelle pendant le repas, on se doit d'échanger avant tout sur le repas.

Pour autant, il ne s'agit pas d'alléguer que les discussions qui animent le repas ne doivent avoir pour objet que le contenu de celui-ci, bien que nous venons de voir qu'il s'agit d'un point incontournable. Le repas donne lieu à des échanges divers, parfois futiles et banals, parfois riches et complexes. Ainsi, ce n'est pas un hasard si c'est autour d'un repas que sont clamés les discours philosophiques portant sur la nature et les qualités de l'amour qui rythment *Le Banquet* de Platon. On retiendra alors ce mot du Général Lowenhiel dans *Le Festin de Babette*, qui déclare que le repas est réussi est « *une sorte de liaison amoureuse, une affaire d'amour de la catégorie noble et romanesque, qui ne fait pas de distinction entre l'appétit physique et l'appétit spirituel* ».

3.1.2 Le repas est un moment à part dans l'action collective

Si nous avons jusqu'ici envisagé le repas dans sa forme la plus générale, il convient, afin de répondre à notre question initiale, de restreindre quelque peu notre étude pour ne plus considérer que le repas qui s'inscrit dans une action collective. Par cela, on entend un repas partagé par un groupe formé préalablement ou non et devant accomplir une tâche s'inscrivant dans une durée plus ou moins longue. Si l'on se réfère aux analyses précédentes portant sur l'importance de la parole à table, une question vient immédiatement à l'esprit : est-ce que, lorsqu'un repas s'inscrit dans une action collective, les discussions convergent nécessairement vers cette dernière ?

Afin d'y répondre, partons déjà de l'avis général collecté grâce au sondage que nous avons réalisé. A la question « *Doit-on parler de travail pendant les repas ?* », les résultats ont été ceux présentés ci-contre. Une grande



majorité des personnes interrogées estime que le travail n'a pas sa place dans les discussions à table. Pour autant, ces résultats reflètent-ils avec pertinence la réalité ?

Nous avons notamment posé cette question à André Bisson, ancien cuisinier de l'équipe de France de football. Pour le moment, nous nous sommes peu penchés sur la question du sport et de l'importance du repas dans un sport collectif. On imagine facilement que durant les repas, les questions footballistiques restent au cœur des débats. Pourtant, A. Bisson nous explique que ce n'est absolument pas le cas. *« Le repas était un moment de détente, donc il n'y avait pas de discussions stratégiques car celles-ci se concentraient durant les réunions d'avant-match. La vie personnelle prenait le pas sur tout le reste »*. Par ces propos, on comprend que le repas n'est pas une continuité de l'entraînement, et même à plus forte raison, qu'il y a un moment pour tout : pour la stratégie, durant les réunions, et pour la détente, durant le repas. Et si cela ne suffit pas à convaincre que le repas est bel et bien une parenthèse, A. Bisson nous raconte même cette anecdote : *« Pendant le repas, il était interdit d'avoir son téléphone sinon il y avait une pénalité de 500 francs qu'il fallait reverser à des œuvres caritatives. Cette règle s'appliquait à tout le monde, à moi comme au président de la Fédération »*.

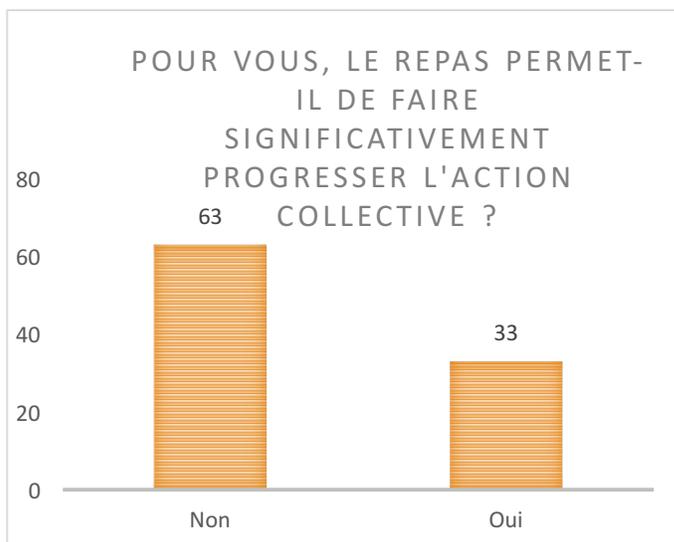
S'il en va ainsi dans le monde du sport, on est en droit de se demander s'il en va de même dans les autres domaines. Concernant la sphère militaire, nous pouvons nous-mêmes apporter un début de réponse. Lors du séminaire à Saint-Cyr, alors que nous passions nos journées à enchaîner des ateliers demandant toujours plus de cohésion et d'organisation, il était très rare que les ateliers passés ou à venir soient mentionnés durant le repas. En réalité, nous avons même observé une chose corroborant tout à fait les propos de A. Bisson. Après chaque atelier, il y avait un débriefing afin de revenir sur le déroulement de l'atelier et pour récolter les avis de chacun. En somme, ce moment se rapprochait des réunions stratégiques ou des débriefings d'après-match évoqués par A. Bisson. Mais tout comme l'équipe de football, une fois la réunion passée, il n'était plus question d'évoquer ce qui s'était

passé ou ce qui allait potentiellement se passer lors des ateliers. Ces observations semblent se rapprocher de l'expérience faite par les soldats en mission. Pour le comprendre, on peut se pencher brièvement sur le traitement du repas dans le roman, *A l'Ouest, rien de nouveau*, qui raconte la Première Guerre mondiale d'après le point de vue d'un jeune soldat allemand volontaire sur le front Ouest, et dans l'adaptation filmographique dont il a fait l'objet en 1930. Vers la moitié du film, la compagnie se retrouve à l'arrière du front et partage un bon repas, qu'Erich Maria Remarque décrit d'ailleurs dans le livre comme « *le bonheur du soldat* ». Le réalisateur en profite pour faire un long plan sur le visage de chacun des soldats en train de prendre le repas, mettant ainsi en avant la mine réjouie qui habite les visages. Vers la fin du repas, le soldat Bäumer demande « *Je me demande, quand retournons-nous au front ?* », ce à quoi un soldat lui répond « *Demain* ». Un camarade, qui n'avait pas achevé son repas, jette alors son assiette et ses couverts devant lui et déclare « *Voilà une manière de couper l'appétit d'un homme !* ». Immédiatement, la scène change de ton : les discussions stratégiques vont bon train, mais le repas est définitivement terminé. Voici l'enseignement que l'on peut en tirer : dans le cadre militaire non plus, les discussions portant sur l'action collective n'ont pas leur place à table.

En ce qui concerne le monde de l'entreprise, nous avons posé à chacune des personnes avec lesquels nous nous sommes entretenus la question suivante : « *Généralement, parlez-vous de travail à table ?* ». Philippe de Saint-Vincent, responsable Grands Comptes chez Cafés Richard, nous dit que la réponse à cette question dépend du repas auxquels on s'intéresse. Quand il s'agit de déjeuner avec des collègues, on ne discute généralement pas de travail : « *On a toute la journée pour parler du travail, c'est le moment de la détente* ». Christophe Naulleau, Vice président Europe d'Orange, dresse un constat relativement similaire : « *Les repas sont avant tout l'occasion de discussions informelles entre collègues, ou de pause dans les réunions formelles. C'est un moment d'échange convivial, rarement un moment de négociations* ».

3.1.3 S'il est une parenthèse dans l'action collective, le repas n'en fait pas moins avancer cette dernière pour autant

Il y a dans ce que nous avons dit jusqu'à présent comme un paradoxe. En effet, nous avons affirmé dans notre hypothèse de recherche que nous pensions que le repas avait un impact hautement positif sur l'action collective. Pourtant, nous venons de montrer que dès lors que sonne l'heure du repas, il n'est plus question de l'action collective. Il s'agit donc de voir comment le repas permet de faire avancer l'action collective sans jamais ou presque parler de cette dernière.

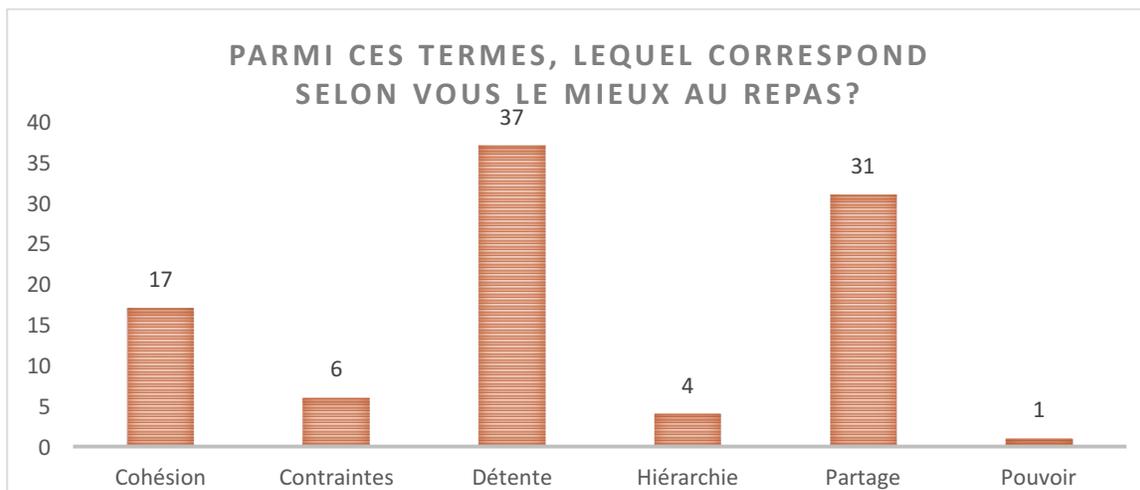


Toutefois, on peut commencer par dire que l'idée selon laquelle le repas peut réellement se traduire par des progrès dans l'action collective est contre-intuitive. C'est du moins ce que nous a appris le sondage, lorsque de manière plutôt surprenante pour nous, nous avons obtenu les réponses ci-

contre.

Nous aurions pu alors croire que nous avons largement surestimé le rôle du repas dans l'action collective. Mais en réalité, les réponses à la question précédente rejoignent les analyses que nous avons développées juste avant et qui soutiennent que ce n'est pas en parlant de l'action collective que l'on fait avancer celle-ci lors du repas. C'est la réponse à une autre question du sondage qui nous a montré que nous ne nous étions pas trompés en postulant que le repas avait un impact positif sur l'action collective. Parmi une liste de six mots, nous avons demandé à chaque personne de

choisir celui qui selon eux était le mieux adapté pour parler du repas. Voici les résultats :



Le mot qui l’emporte est de manière évidente le mot *détente*. En soi, cela correspond parfaitement avec ce que nous venons de voir, à savoir que le repas est un moment de relaxation. Mais ce sont plutôt les deux mots qui viennent ensuite sur lesquels il convient de se pencher : *partage* et *cohésion*. Le repas, en particulier parce que, comme nous l’avons vu, il rapproche physiquement et mentalement, permet de souder le groupe, de créer ou de renforcer la cohésion, voire de lisser certaines animosités. La cohésion qui naît du repas est tout à fait évidente dans le film *Le Festin de Babette*. Avant le repas magistral qui clôture le film et que nous avons détaillé auparavant, des dissensions paraissent germer au sein d’une communauté luthérienne vieillissante où la jalousie s’enracine progressivement. Un repas plus tard, nous retrouvons les membres de cette même communauté plus unis que jamais, certains même allant jusqu’à s’embrasser. La manifestation la plus évidente de cette cohésion soudain retrouvée arrive à la tout fin du film, lorsque les villageois se prennent la main pour former une ronde autour du puits extérieur avant de se mettre à chanter à l’unisson. La matérialisation de la cohésion par la ronde est d’autant plus intéressante qu’elle renvoie à la notion du cercle que nous avons antérieurement explorée.

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3



Le passage du cercle physique formé par le repas à la ronde symbole de la cohésion
(Photographies extraites du film *Le Festin de Babette*.)



L'expérience que nous avons menée cependant nous a permis de faire un constat relativement similaire à celui dressé par l'étude de références théoriques. A

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

l'issue de cette dernière, nous nous attendions à ce que le groupe A remporte l'exercice en résolvant un nombre d'énigme bien plus élevé que le groupe B. Nous avions à moitié raison, ou plutôt, nous avions à moitié tort. En effet, sans grande surprise, le groupe A l'a emporté avec un total de six énigmes résolues. Toutefois, le groupe B n'a pas pour autant été distancé, puisqu'il a réussi à résoudre cinq énigmes. Ainsi, les résultats bruts de l'expérience ne confirment que très timidement notre hypothèse postulant que le repas est décisif dans la réussite de l'action collective. Toutefois, en observant l'épreuve, un élément a particulièrement retenu notre attention. Au-delà des résultats, nous avons observé une différence frappante dans la manière de chacun des groupes de procéder à la résolution des énigmes. Dans le cas du groupe B, nous n'avons observé aucune concertation, aucune mise en commun des recherches afin de faire fructifier les différentes réflexions dans une émulation collective. A l'inverse, les membres du groupe A discutaient entre eux, proposaient leurs idées, et résolvaient les énigmes en équipe. C'est en cela que nous jugeons l'expérience probante, car elle nous a montré que d'un seul repas pouvait naître un embryon de cohésion qui pouvait précisément être mise à contribution ensuite dans l'action collective. Interrogé sur la question de l'impact du repas sur la cohésion, A. Bisson corrobore les propos précédents. En particulier, il explique que le repas est d'autant plus devenu moment de cohésion avec l'arrivée comme entraîneur de l'équipe de France de A. Jacquet (*entraîneur de l'équipe de France de football de 1994 à 1998*). « *Les joueurs, le staff, tout le monde mangeait ensemble, dans la même salle* », dit-il, contribuant à renforcer la cohésion de l'équipe, mais également de la Fédération dans son entièreté.

Ainsi, nous venons de voir que le repas est un élément central de la cohésion du groupe, et ce non pas seulement autour des réchauds militaires dont nous avons fait l'expérience lors du séminaire Saint-Cyr, mais d'une façon tout à fait générale. En ce que la cohésion permet au groupe d'avancer ensemble, mais aussi pousse chacun individuellement à repousser ses limites pour un groupe où le sentiment d'appartenance prévaut, le repas est un outil puissant de l'action collective. Mais

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

chacun le sait : tout outil puissant a vocation à être utilisé, manipulé... Est-ce par conséquent le cas du repas ?

3.2 Pourtant, la codification et l'instrumentalisation dont le repas fait parfois l'objet invite à nuancer la restriction de son rôle au simple moment de détente

3.2.1 Le repas est bien souvent soumis à un grand nombre de codes...

De manière spontanée, si l'on nous demande quels codes peuvent bien régir le repas, on ne voit pas ce qu'il peut exister autre que la politesse. Kant, dans son *Anthropologie du point de vue pragmatique*, est pourtant d'un avis tout autre. Il y analyse le rôle fédérateur d'un repas pour justifier la thèse selon laquelle le goût est universel. Pour ce faire, il explique qu'il n'existe aucune situation où l'homme connaît une expérience aussi parfaite d'unité de sa sensibilité et de son entendement que lors d'un bon repas en plaisante compagnie. Ce repas idéal doit correspondre à des règles, des règles si précises qu'elles encadrent même le nombre de personnes qui doivent être présentes autour de la table. « *La bonne compagnie ne doit pas être inférieure au nombre des Grâces et ne pas excéder celui des Muses* » (cela correspond à 10 personnes à table, l'hôte ne se comptant pas lui-même). On peut croire que le repas qui permet d'atteindre la plus grande satisfaction est celui dont on choisit soi-même les mets, selon ses goûts personnels. Pour Kant, il n'en est rien : l'objectif de l'hôte, qui joue un rôle clé dans le repas, est de sélectionner les mets de manière à ce qu'ils plaisent à chacun des convives, sans en délaissier aucun, et en ce sens de viser une certaine universalité du goût. L'expérience d'un bon repas décrite par Kant n'est donc pas du tout celle de satisfaire ses propres plaisirs individuels, mais celle de participer à une mise en commun orchestrée, propice au dialogue. Il prolonge sa réflexion en analysant les codes, écrits ou tacites, auxquels doit se conformer un repas digne de ce nom. Il est alors évident que Kant ne considère pas le repas comme un simple moment de partage de la nourriture, mais bien comme une institution sociale. En tant que clé de cette institution, la conversation entre les convives est une discipline codifiée, voire schématisée comme le montre cet extrait :

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

« Les règles d'un repas de bon goût où la compagnie est animée sont : a) choisir un sujet qui intéresse tout le monde et donne à chacun l'occasion d'y prendre convenablement sa part ; b) ne pas laisser s'établir dans la conversation des temps morts, mais des repos d'un instant ; c) ne pas changer de sujet sans nécessité, et ne pas sauter d'un thème à l'autre car à la fin du repas, comme à la fin d'un drame, l'esprit cherche inévitablement à se souvenir des différents épisodes de la conversation »

Il faut donc, pour qu'un repas soit réussi, établir un dialogue construit et rythmé, chaleureux mais exigeant. Cela montre bien que le repas est un moment codifié : en plus des manières de tables auxquelles il convient de se conformer, des règles qui ne sont pas liées à la nourriture s'imposent aux convives.

Kant nous livre ici avec quelques siècles d'avance une analyse précise de ce qu'est le repas d'affaire dans le monde de l'entreprise. En effet, aujourd'hui, le repas d'affaire constitue le moment opportun pour signer des contrats, entretenir les relations, rencontrer de nouveaux clients.... L'atmosphère agréable du restaurant, les mets qui y sont servis, l'éloignement du bureau, sont autant de facteurs qui incitent deux clients à se rencontrer pour faire des affaires. Mais il ne suffit pas de donner rendez-vous à un client dans un restaurant chic pour conclure le marché. En réalité, le repas d'affaire est lui aussi soumis à des codes complexes, et exigeants mais masqué derrière la convivialité apparente du repas en lui-même. Comme l'explique Philippe de Saint-Vincent, *« le repas d'affaire est très codifié aujourd'hui : le client doit accepter le déjeuner, ensuite on essaye de lui faire découvrir quelque chose, il ne doit pas s'ennuyer, on doit animer la conversation, trouver des sujets de discussion autres que le travail... »* Par exemple, il est essentiel que ce soit le client qui se fasse inviter, quand bien-même celui-ci insisterait pour régler l'addition. La raison en est que, comme nous l'a signalé Mailys Ferrere, *« celui qui invite est en quelque sorte sur son territoire »*. Le client doit perdre de vue le véritable objectif du rendez-vous, tandis que l'organisateur sait très bien quand et comment faire passer son message. Afin d'arriver

à cette fin, tout ou presque est susceptible de devenir stratégique. Philippe de Saint-Vincent évoque d'ailleurs le rôle majeur du positionnement dans le repas d'affaire. Celui qui invite doit être placé de manière à pouvoir voir et appeler le serveur, pour que ses demandes soient exécutées au plus vite.

Quant à la question de savoir si tous les repas d'affaires sont aussi cérémonieux, Mailys Ferrere distingue à ce propos deux catégories de repas. Tout d'abord, il y a le déjeuner d'affaire type, certes un peu moins long et formel qu'il y a une quinzaine d'années, mais dont l'intérêt stratégique n'en diminue pas pour autant. Il doit permettre de séduire le client, grâce à un cérémonial mis en place pour satisfaire ses besoins. Premièrement, selon l'importance du client et du rendez-vous, l'endroit sera plus ou moins luxueux (de la brasserie parisienne au grand restaurant). Christophe Naulleau va même plus loin en distinguant trois types de lieux possibles pour un repas d'affaires : « 1/ *close and casual*, 2/ *business [usual]*, 3/ *high prestige* ». Bien entendu, le choix du restaurant aura un impact direct sur le coût total du repas, mais quoi qu'il en soit, il est important que ce soit le client qui se fasse inviter. Le repas de séduction devient alors un acte commercial d'approche d'un potentiel client : par exemple, lorsque l'on souhaite le remercier, on tend à organiser des dîners d'affaires plus longs, avec une plus grande gamme de nourriture proposée, et avec moins d'interdits sur la boisson servie. Le deuxième type de repas évoqué par Mme Ferrere est le repas de travail, plus simple, servi sur un plateau repas. C'est tout l'enjeu du concept du repas dans la salle de réunion : l'objectif est de gagner du temps et non pas d'intégrer un moment de convivialité afin de séduire un éventuel client.

Mais si des codes sociaux et implicites régissent le moment du repas d'affaires, il arrive aussi bien souvent que des règles écrites en conditionnent les modalités. Ces règles écrites sont généralement édictées par les entreprises elles-mêmes. Christophe Naulleau nous en parle et explique que le service dédié à l'émission de ces règles, explicites et précises sur les modalités d'invitation pour l'invité aussi bien que pour l'invitant, est nommé le service de la *compliance* (conformité en français),

3.2.2 ... qui montre que le repas n'est pas la parenthèse que l'on croyait mais une continuité parfois évidente, très souvent implicite dans l'action collective

Dans le 3.1, nous avons montré que le repas constitue une parenthèse dans l'action collective et que la seule manière dont il peut faire progresser cette dernière consiste à renforcer la cohésion entre les membres. Or, si on admet cette hypothèse, force est de constater que les codes que nous venons de décrire ne trouvent pas la moindre justification. Mais plutôt que de déclarer que ces codes n'ont pas lieu d'être, il convient peut-être de revenir sur ce que nous avons dit précédemment. Dès lors, on cessera de considérer que le repas est une pause absolue dans l'action collective afin de voir qu'il peut même en être une continuité, implicite ou non.

Commençons par étudier un exemple où cette continuité est évidente, et même à plus forte raison, où le repas constitue un tournant dans l'action collective. En 1998, dans son film *Festen*, le réalisateur danois Thomas Vinterberg met en scène un repas de famille censé célébrer l'anniversaire du charismatique chef de famille Helge. Quand Christian, le fils aîné, décide de prendre la parole, c'est dans le respect des conventions qu'il le fait, en tapant avec son couteau sur son verre. Toutefois, c'est avec la plus grande indifférence que l'assemblée choisit d'accueillir son discours, dans lequel il fait pourtant une révélation gênante remettant en cause le pouvoir paternel. A plus forte raison, on remarque même que se replonger dans le repas est une manière pour chacun d'oublier les révélations contenues dans le discours en question. Si le repas se veut être un acte fédérateur du groupe, ici en l'occurrence de la famille, il faut donc à tout prix écarter tout élément qui pourrait parasiter ou entraver la communion. Le fils aîné, par les multiples attaques qu'il dirige contre son père à travers ses discours, se positionne comme cet élément perturbateur dont la présence à la table ne peut être tolérée. Il est exclu de la table, et par voie de conséquence, il en résulte comme exclu de la famille. Mais la fin du dîner marque la révélation de la vérité et donne raison à Christian. Après cette révélation, les scènes de danses et de joies se multiplient comme pour célébrer

une union retrouvée. Cet exemple nous montre bien que le repas peut faire avancer l'action collective de manière tout à fait directe, et créer la cohésion n'est pas le seul moyen pour le repas d'influer sur l'action collective. Toutefois, cette idée selon laquelle l'action collective peut avancer lors du repas n'est pas la plus répandue (cf 3.1.3), et pour cause. Généralement, lorsque l'action collective ressort visiblement modifiée du repas, cela se fait de manière brutale, parfois désagréable, comme le montre ici parfaitement l'exemple de *Festen*.

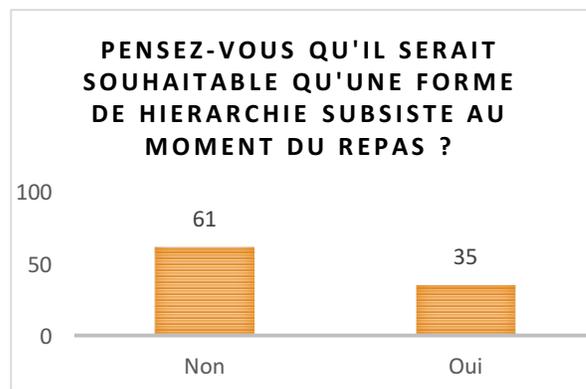
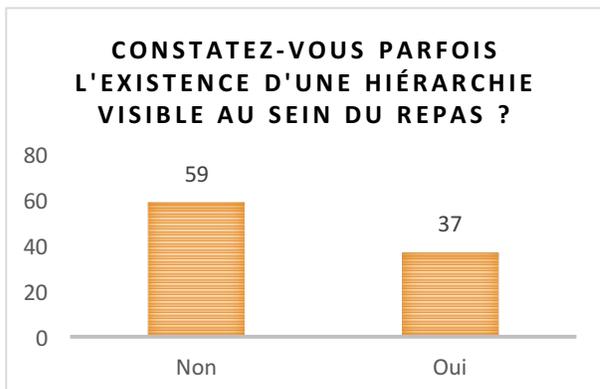
C'est la raison pour laquelle le repas est le plus souvent une continuité implicite dont on ne prend pas nécessairement la pleine mesure au moment même du repas. En cela, lors du repas, nous avons plutôt à faire à des jeux d'influence tacites. Lors de notre visite de la Maison du Barreau à Paris, Dominique Chevalier nous a décrit l'ambiance qui règne au sein de la célèbre maison qui accueille les grands avocats de Paris. Nous pouvons notamment revenir sur certains propos de M. Chevalier, qui parle du repas comme d'un moment où il est possible de « régler ses comptes ». Ainsi, les repas ayant lieu au troisième étage (différents de ceux ayant lieu au quatrième étage, Cf. 3.2.3) ont lieu tous les mardis à l'heure du déjeuner, où sont conviés les membres du Conseil. Ce repas précède le Conseil, c'est ainsi le moment idéal pour mettre les choses à plat et clarifier certains points avant d'assister à la réunion. Ainsi, il est clair que l'atmosphère en apparence paisible du repas n'est parfois qu'un masque dont le rôle est d'aborder les sujets délicats et régler les problèmes de manière plus pacifique que dans un simple bureau.

Dans le même milieu, et le même ordre d'idée, avocats et magistrats ont beaucoup regretté la disparition en 2014 de la « buvette du Palais », lieu de convivialité où ils pouvaient se retrouver hors de leur cadre de travail traditionnel soit entre eux soit avec les magistrats, et qui facilitait la résolution de conflits ou de difficultés. Le Président du Tribunal de Grande Instance de Paris, Jean-Michel Hayat, a d'ailleurs choisi, lorsqu'il présidait auparavant le Tribunal de Grande Instance de Nanterre, d'y rétablir une cafétéria permettant les échanges entre les différents professionnels de la

justice.

Lors du repas en effet, chacun est renvoyé à une sorte de «réalité physiologique» égalitaire, qui permet de rompre les hiérarchies ou les différences de statut, et facilite le dialogue, y compris sur des sujets professionnels qu'une discussion formelle dans des bureaux traditionnels – qui renvoient chacun à son « métier » - ne permettent pas nécessairement de résoudre.

Et s'il est besoin de montrer encore plus à quel point cette continuité est implicite, on pourrait convoquer l'analyse de la réponse à ces deux questions du sondage :



Nous l'avons vu précédemment, la hiérarchie subsiste même pendant le repas, et à plus forte raison pendant le repas d'affaire. Mais justement, la force du repas tient en sa capacité à faire oublier que le poids de la hiérarchie est bel et bien présent. La réponse à la question de droite nous montre bien cela : si hiérarchie il y a, pour une majorité de personne, elle est invisible. Et quoi qu'il en soit, personne ne semble avoir particulièrement envie qu'elle le devienne, c'est ce que montre la réponse à la question de gauche. Le repas est donc une continuité implicite dans l'action collective dont on aimerait qu'il demeure ainsi.

3.2.3 Ce qui explique pourquoi il est le lieu privilégié du pouvoir et de l'autorité

Le repas n'est donc pas une coupure dans l'action collective, mais un moment charnière. En réunissant des convives, il permet de planifier l'action à venir, d'échanger sur les actions passées. Il est donc un moment de coordination par la rencontre physique des protagonistes, et on comprend dès lors que le rôle du chef, coordinateur par excellence de l'action collective, atteint son apogée au moment du repas.

Les enjeux autour de la question du pouvoir et de l'autorité sont d'ailleurs prégnants dans le film *Festen*. Les serveurs et le plan de table sont autant d'aspects qui enferment dès le départ les convives dans un carcan duquel il est difficile de les imaginer s'extraire avant la clôture du dîner. Le poids de l'autorité du père se fait plus que sentir dans la mesure où c'est lui et lui seul qui ordonne à tous de se mettre à table, et c'est lui qui semble trôner en maître au bout de cette dernière. Mais l'autorité n'est pas fixée, ou du moins, elle ne l'est pas autant qu'on pourrait le croire et le film tout entier s'attache à montrer les rapports de forces entre père et fils, mais aussi entre frères et frères. En effet, la décision d'exclure Christian de la table n'émane pas du père, pourtant chef incontestable, mais du frère. On pourrait y voir de la part du jeune frère, Michael, une volonté de préserver un semblant d'unité au sein de la famille, un refus de voir remise en cause l'autorité d'un leader qu'il estime légitime. Pourtant, Vinterberg montre bien qu'il s'agit pour lui en réalité non pas de protéger l'autorité du père, mais d'évincer son frère aîné afin d'affirmer sa place dans une famille qui l'a longtemps laissé pour compte. Il est possible d'aller jusqu'à affirmer que ce dîner est synonyme de bataille : pour Christian, une bataille pour renverser l'autorité suprême, et pour Michael, une bataille pour affirmer sa propre autorité. Quant à la question de savoir qui a gagné et qui a perdu une fois la vérité révélée, la réponse n'est donnée que le lendemain, mais toujours autour d'un repas, cette fois-ci le petit-déjeuner. L'unité évidente qui règne entre les membres de la famille et qui tranche significativement avec le dîner de la veille nous indique un vainqueur évident : l'équipe, le groupe, la

famille. En revanche, quand le père se présente dans la pièce pour prendre le petit-déjeuner avec le reste des convives, Michael lui fait poliment comprendre que sa présence n'est pas la bienvenue. Le verdict est sans appel : en l'espace d'un repas, le chef a perdu sa crédibilité, son autorité, son pouvoir, et l'exclusion des futurs repas sonne comme la sanction ultime.

Jeu de pouvoir, hiérarchie visible, respect ou remise en cause de l'autorité... Le repas apparaît clairement comme le lieu où le pouvoir est le plus à même de s'exprimer. C'est toute la dimension que prend la Maison du Barreau de Paris, où les repas que le Bâtonnier préside sont des éléments essentiels pour que celui-ci exerce son leadership dans un cadre en apparence convivial. Comme nous l'expliquait M. Chevalier, le placement lors des repas où sont conviés des invités d'honneur est extrêmement important. Prenons l'exemple des trois autorités de l'Ordre : le Bâtonnier en mandat, le Vice Bâtonnier et le Bâtonnier Doyen (Bâtonnier le plus ancien parmi ceux qui siègent au Conseil de l'Ordre). Il est impératif que ces trois Bâtonniers ne se tournent jamais le dos. Ensuite, la Secrétaire du Conseil doit se placer aux côtés du Bâtonnier. Enfin, l'invité principal doit toujours être placé en face du Bâtonnier. Nous retrouvons donc ici l'importance accordée à la codification lors des repas. Mais nous percevons également toutes les dynamiques du pouvoir qui imprègnent le repas : si le placement a une telle importance, c'est parce qu'il est nécessaire de faire comprendre à l'ensemble des convives qui est le maître des lieux, et qui est l'invité. Encore une fois, l'invité jouit de tous les bénéfices à être convié à cet événement d'honneur, puisqu'il n'a pas à s'occuper de la note. Mais comme le dit Philippe de Saint Vincent, « *c'est celui qui paye qui a le pouvoir* ». Cette codification extrêmement importante lors des grands repas organisés à la Maison du Barreau est également visible lors des repas confidentiels qui se déroulent au quatrième étage. Dominique Chevalier a insisté sur l'importance du pouvoir lors de ces repas. Les repas du Bâtonnier réunissent au plus douze convives, dont le Bâtonnier lui-même. Il arrive parfois que des invités de marque participent au repas (du monde de la politique, des journalistes, etc). Cependant, comme son nom l'indique, ce repas est organisé pour et par le Bâtonnier :

il en devient ainsi un élément central, propice à exercer son pouvoir. M. Chevalier nous avait d'ailleurs confié que le Bâtonnier disposait d'une clochette qu'il pouvait faire sonner à sa guise durant le repas, véritable signe qui témoigne d'un contrôle total par le Bâtonnier du déroulement du repas.

Le repas apparaît alors comme un instant favorable à l'affirmation de la hiérarchie. C'est du moins l'opinion de Philippe de Saint Vincent, qui faisait une analogie intéressante avec les animaux. En effet, en prenant l'exemple des chiens, il est évident que la hiérarchie s'affirme tout de suite. Il y a alors quelque chose de similaire chez l'homme : dans un déjeuner avec un client, il est obligatoire qu'une hiérarchie s'installe. Il y a toujours un jeu de pouvoir, même dans le fait d'inviter le client. On peut y voir comme des « *prémices de corruption* » pour reprendre ses termes exacts, dans la mesure où celui qui invite signifie clairement au client qu'il possède le contrôle. Le repas est le lieu des conversations confidentielles. Mr de Saint Vincent nous rappelait à ce propos que dans n'importe quelle préfecture, il y a une salle à manger du préfet avec un chef attiré, car « c'est avant tout la notion de pouvoir qui prime ».

Toutefois, s'il est admis que le repas est le lieu du pouvoir, il faut également préciser que chaque personne assistant au repas en est consciente, et peut par conséquent chercher à consolider ce pouvoir, ou alors à en réchapper. En effet, lorsque le client bénéficie des offres et invitations qui lui sont proposées, il se sent en quelque sorte obligé d'accepter la proposition faite par celui qui invite. Ainsi, ce qui se présente au premier abord comme un cadeau fait au client n'est autre qu'une manière subtile pour le pousser à accepter une offre, en signifiant clairement que celui qui invite est le vrai détenteur du pouvoir. On peut dès lors parfois comprendre la réticence des clients à participer à tout ce cérémonial où ils seront certes mis à l'honneur, mais à quel prix ?

Enfin, il convient d'aborder un dernier point : nous avons certes établi que le repas est le lieu du pouvoir où la hiérarchie existe, mais quelles sont les modalités de

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

cette hiérarchie ? Est-elle plus ou moins visible en fonction des grades ? De l'âge ? Dans la Maison du Barreau, il est clair que la hiérarchie est une conséquence directe des fonctions : le Bâtonnier en tête (au centre dans les repas), le Vice-Bâtonnier ensuite, le Bâtonnier Doyen, etc. En revanche, depuis les années 60 et le changement de structure des entreprises au profit d'une organisation dite horizontale, la hiérarchie dans les repas est difficilement visible en fonction des grades, tant la multiplicité des postes est manifeste au sein d'une entreprise. Ainsi, pour Mailys Ferrere, il y a avant tout une hiérarchie au sein de l'équipe qui passe par l'expérience et l'âge. Autrement dit, le repas peut avoir une portée didactique car c'est l'occasion pour le senior de transmettre son savoir, tout en signifiant (sans même le faire volontairement) que c'est lui est en position de force. Comme à l'école, le maître enseigne, et l'élève apprend.

A l'issue de cette partie, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la notion de pouvoir inhérente à presque tout repas, qu'il s'agisse du repas de famille ou du repas d'affaires, participe pleinement de l'impact du repas sur l'action collective. Ainsi, parce qu'il est facteur de cohésion, parce qu'il permet si l'on en maîtrise les codes d'asseoir une certaine autorité, le repas est au carrefour de nombreux enjeux dont chacun a intérêt à prendre conscience. Nous-mêmes, avant d'entamer ces recherches, ne soupçonnions absolument pas ces enjeux. Alors, qui en a conscience, et surtout, qui s'en préoccupe encore ?

3.3 Les évolutions qui caractérisent aujourd'hui le moment du repas doivent-elles nous conduire à relativiser son véritable rôle fédérateur ?

3.3.1 Les croyances en l'impact du repas sur l'action collectives sont variables

3.3.1.1 L'impact du repas sur l'action collective est à mettre en perspective avec l'importance culturelle que prend ou non ce dernier

A bien y regarder, nous avons considéré jusqu'ici le repas comme un élément central, un élément clé de l'action collective mais sans y apercevoir une diversité du repas lui-même. Si en effet le repas peut avoir plusieurs fins – la cohésion, le pouvoir, la détente - il prend nécessairement plusieurs formes. Nos travaux de recherches nous conduisent alors à étudier le repas à travers le prisme de la diversité.

C'est d'abord une évidence historique et anthropologique. L'histoire a bien sûr montré que l'on ne mangeait pas de la même façon chez les romains que chez les Indiens d'Amérique à la même époque. L'importance du repas n'est pas à considérer de manière déterministe : il faut remarquer que l'importance du repas, sa durée, son organisation varient selon les périodes et les aires culturelles considérées. Ainsi, dans la *Lettre au General X*, Saint-Exupéry mentionne la durée des repas américains, qui sont "*expédiés en une dizaine de minutes*" parmi l'ensemble des choses qui ne lui conviennent pas, et qui l'incitent à rédiger un pamphlet. La tenue des repas est aussi incriminée par l'auteur, qui considère que manger debout, n'est pas seulement désagréable : pour Saint Exupéry, il n'est pas de repas sans une position assise propice à la détente. On note alors les différences culturelles dans la manière d'appréhender l'impact du repas dans l'action collective : l'armée américaine considère que le repas doit être rapide et ne doit pas interférer avec l'activité du soldat, alors que l'armée française, à la même époque, préfère considérer le repas comme un moment de réunion, par la position assise et une durée propice à l'établissement d'une

conversation. On pourrait néanmoins imaginer que dans un contexte mondialisé où l'uniformisation semble être le maître-mot, le repas prenne une forme quasi-unique, une sorte de modèle que l'on pourrait calquer sur toute situation, une formule magique : faites un repas comme cela, vous obtiendrez cohésion, organisation, détente et pouvoir. Le modèle familial et celui de l'entreprise tendent à s'internationaliser, paraît-il. Tous ces éléments suffisent-ils pour autant à affirmer que l'impact du repas sur l'action collective est le même partout ? Non, au regard de notre recherche.

Nous avons très vite découvert que par le lien social qu'il crée, par les codes exprimés, il ne saurait y avoir aujourd'hui un seul type de repas mais bien un repas spécifique pour chaque région du monde. Et c'est peut-être précisément à cet endroit que se niche la richesse du repas. Il devient alors un élément central, un élément fédérateur dans toutes les sociétés alors même qu'il se décline dans un nombre impressionnant de formes, de codes issus d'histoires différentes. On note tout de même qu'aucune société ne prône un repas solitaire, qu'il est un élément fédérateur, social dans toutes les sociétés. Envisager cette pluralité du repas ne nous facilite néanmoins pas la tâche puisque cela signifie que qu'il possède un impact extrêmement variable. Pourtant, étudier la différence notable que l'on peut voir entre deux pays pourtant très proches peut se révéler intéressant. La carrière de Christophe Naulleau l'a conduit notamment au Royaume-Uni, et il a ainsi pu témoigner des différences qui existent entre France et Royaume-Uni et nous permettre de nous extirper d'une vision purement française du repas. Il a constaté que la place du repas en France était bien plus importante qu'au Royaume-Uni. Le français a plutôt tendance à s'accorder une longue pause déjeuner - ne dit-on pas « entre midi et deux » - là où le britannique voit le repas de midi comme un moment rapide, un moment où l'on se nourrit, rien de plus. Le repas à la française serait alors davantage sacré que le repas à l'anglaise. Cela s'explique selon lui par la distance importante que les travailleurs parcourent le matin et le soir (ce sont les commutants) ce qui les invite à minimiser le temps du repas pour que leur journée de travail ne soit pas trop longue. Le temps du repas serait alors une contrainte.

Pour les repas dits d'affaires, les anglais choisissent le même modèle que les français comme le dit C. Naulleau : « on choisira un des meilleurs / bons restaurants de la ville tout en privilégiant un trajet assez court ». Le repas est alors le lieu de pouvoir anglais alors que les français y voient également un moment de détente et de cohésion.

Cette particularité du repas à la française a évidemment des impacts sur les habitudes de consommation mais aussi sur les stratégies des entreprises spécialisées dans la nourriture. Philippe de Saint-André nous parle justement des spécificités du repas à la française, et en particulier de la tradition purement française d'avoir une coupure entre 12 heures et 14 heures. « *A Londres, dans un prêt-à-manger, les gens font toujours la queue à 15 heures. En France, à cette heure-ci, il n'y a plus personne* », dit-il. Il poursuit même en expliquant que cela est un drame pour certaines enseignes puisqu'elles n'existent véritablement que deux heures pleines.

3.3.1.2 N'existe-t-il pas d'autres instants possédant des valeurs proches de celles que nous avons attribuées au repas ?

Dans les pays étrangers où la croyance en l'impact positif du repas sur l'action collective est moins répandue, il existe des formes de substituts au repas. C'est ce que nous a confirmé notre entretien avec Jean-Luc Graveau, chef de projet à Airbus Defence and Space où il compare les différences entre les pays européens où l'entreprise est présente. Il affirme que si le repas anglais nuit à la cohésion, le pub en devient la source. Par exemple, Airbus possède un pub à Stevenage pour que les employés se retrouvent, échangeant après la journée de travail. Le repas n'a donc pas l'exclusivité, une bière peut être tout aussi efficace si l'on se place dans une autre culture. Il n'est pas sûr qu'en France un tel concept aurait du succès puisque ce mode de cohésion est moins ancré dans notre culture et que nombreux français préféreraient rentrer chez eux après une dure journée de labeur. Le repas français a même été classé au patrimoine de l'UNESCO, rappelle Philippe de Saint-Vincent. « *Toute réunion autour d'une table comporte quelque chose de sacré* », dit Kant dans *Anthropologie du*

point de vue pragmatique. En France, cela semble encore plus vrai qu'ailleurs.

3.3.1.3. Le repas n'a pas le même impact selon le domaine dans lequel s'inscrit l'action collective

Si le repas est lié à de nombreuses coutumes régionales, il existe aussi une diversité selon les entreprises, les secteurs. Les codes, l'impact, l'esprit du repas changent selon le monde professionnel dans lequel on pénètre. Prenons un exemple concret. D'après l'entretien réalisé avec M. Jean-Luc Graveau, dans le monde des ingénieurs, la cravate n'est pas de rigueur pendant le repas ordinaire, par exemple. Les relations hiérarchiques s'estompent, tout le monde mange ensemble, quel que soit son rôle dans l'entreprise, le repas semble un moment où l'on oublie l'échelle professionnelle. C'est bien l'effet que recherche l'entreprise car cela rapproche les différents secteurs d'Airbus, soude les équipes et permet un accès plus direct à la hiérarchie. La cantine comme milieu d'échanges simplifiés, libérés, moins formalisés. Quand le repas d'affaires intervient, tout change. Les ingénieurs ne portent pas toujours la cravate pendant le repas -chose inimaginable dans d'autres secteurs-, les discussions sont bien plus professionnelles et une certaine formalité se cache dans l'atmosphère détendue. A la Maison du Barreau au contraire, les repas du bâtonnier sont bien plus formels avec des places précises, un déroulement proche du cérémonial. Les avocats présents font tous partie d'une certaine élite, c'est une place de pouvoir des plus grands avocats français. Les marques « hiérarchiques » ne disparaissent pas comme dans le domaine scientifique. On voit bien qu'entre les deux il y a des différences majeures ce qui témoigne d'une vision différente, historique sans doute, du repas selon les secteurs d'activités.

Mais pourquoi de telles différences ? L'objectif est-il vraiment le même ? Cela nous conduit à penser que le repas s'adapte finalement aux objectifs que l'on souhaite atteindre à travers lui, c'est ce que nous verrons dans un dernier temps après avoir aperçu une évolution du repas dans le temps .

3.3.2 Le repas subit des transformations qui sont en réalité le reflet des évolutions et des codifications sociales.

Dis-moi ce que tu manges, je te dirai qui tu es et à quelle époque tu vis. Les repas de l'ouvrier, du militaire, du cadre dirigeant, du médecin, de l'ingénieur ne sont évidemment pas les mêmes. Le repas de 2015 n'est pas non plus celui de 1915. Le repas ne peut donc pas se réduire à un calque atemporel et asocial. Il indique beaucoup sur celui qui le consomme. Il y a un véritable écart entre les repas à travers les temps, les milieux sociaux. Il convient à présent de voir le repas comme un indicateur social et temporel fort.

3.3.2.1 A mesure que la place du repas change, son contenu évolue également

Une analyse comparative des principes d'architectures du XIXème et du XXème siècle s'avère très intéressante pour notre analyse. En effet, les évolutions des règles de construction, de disposition des espaces montrent bien l'évolution du rôle du repas, par la place relative des deux espaces dédiés, la cuisine et la salle à manger. Dans l'architecture haussmannienne, par exemple, les deux pièces sont totalement disjointes. Juxtée par un escalier de service, la cuisine est remise à l'écart des pièces à vivre, tandis que la salle à manger est placée au cœur de l'habitation, et s'impose donc comme une pièce à vivre. Les comportements humains se soumettent à ce fait : le cuisinier ne peut pas aller à la salle à manger, sinon pour y apporter des plats, et le maître n'a pas besoin de se rendre à la cuisine. La distance efface la possibilité de communiquer : il n'y a pas de conversation commune entre la cuisine et le salon. La cuisine est un atelier, technique, et en aucun cas une pièce de confort ou de convivialité. Pouvons ce constat à l'extrême, la cuisine n'est pas le lieu du repas. Le XXème siècle tranche vivement avec cette conception de l'espace : notamment du point de vue technique : le progrès dans la conception du béton et du verre permet de réduire le nombre de murs porteurs de l'édifice, donnant naissance à une architecture qui utilise le plan libre, c'est à dire la mise en avant de grandes pièces fluides car dépourvues de cloison. Les tra-

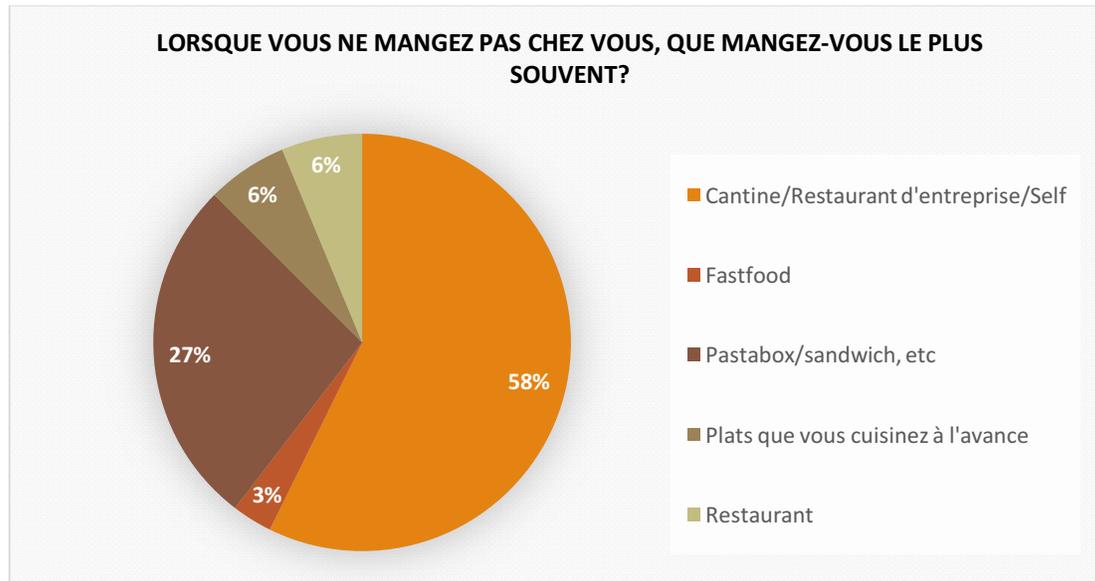
vaux de Le Corbusier par exemple, révolutionnent totalement la disposition des pièces de la maison. L'architecte efface notamment la séparation entre cuisine et salle à manger, par la suppression de la cloison ainsi que la réunion des deux espaces, qui fusionnent. La cuisine et la salle à manger ne forment plus qu'une seule zone, la conversation se noue facilement entre convives et cuisiniers. La cuisine n'est plus un atelier, elle devient partie intégrante de l'espace de convivialité.

Pourtant, si la cuisine devient un espace de plus en plus chaleureux, cela ne semble pas freiner la tendance qui veut que l'on passe toujours moins de temps dans cette même pièce. Aujourd'hui les possibilités offertes à chaque individu pour son repas sont multiples (snack, restaurant, cafétéria, cantine, pastabox). Si l'on se place quelques décennies plus tôt, le repas restait traditionnel. On assiste à de nombreux modes de consommation qui s'inscrivent dans l'ère du temps. Selon Philippe de Saint-Vincent, on assiste aujourd'hui à une « individualisation » de la prise des repas. Le repas de 2015 serait donc un repas en solitaire. Il limite très fortement l'importance de repas que nous avons pris en hypothèse. Cette contradiction devient alors très intéressante dans notre parcours de recherche. Pour lui, l'importance du repas est bien plus limitée en entreprise que dans le monde militaire puisque la force collective n'est pas mise au centre du monde civil. Il nous déclare même « Le repas devient une chose ennuyeuse, conséquence de l'individualisation progressive des sociétés ». Un moment de contrainte, un moment que l'on souhaite expédier au plus vite bien loin de l'image cruciale, centrale que nous décrivons depuis le début de ce mémoire. Il parle, tout comme Christophe Nulleau, des nouvelles distances travail-domicile qui réduisent le temps du repas. Une transformation du repas avec le temps se produit alors. On a en effet récemment vu se développer sur le marché de nombreux produits de consommation rapide. Pastabox, pizzas, wraps, sandwiches, le travailleur n'a que l'embarras du choix pour sa pause déjeuner...

C'est d'autant plus vrai que les entreprises elles-mêmes font toujours plus d'efforts pour diversifier les offres proposées aux employés. Le restaurant d'entreprise,

par exemple, est parfois un investissement pour certaines entreprises, persuadées de l'importance du repas sur le lieu de travail. Il y a quelques années, le Journal du Net a d'ailleurs publié un article sur les cantines et les restaurants des grandes entreprises françaises, classées en fonction de la diversité de leurs offres et de leur modernité. Chez IBM, dont le siège social est à Bois-Colombes, on privilégie une ambiance relaxante avec de grandes vitres et une vue sur un étang artificiel. A Saint-Denis, au siège social de Generali, on dispose de pas moins de quatre restaurants d'entreprise... Mais si toutes les entreprises ne possèdent pas un restaurant d'entreprise, on retrouve chez toutes une politique de tickets-restaurants devant permettre aux employés de manger à l'extérieur à moindre coût. Si ces deux formules sont les plus répandues, d'autres sont en plein essor, c'est le cas des plateaux-repas d'entreprises. La société Xerfi a d'ailleurs publié une étude sur l'expansion prévue de ce mode de restauration qui séduit particulièrement à l'heure où les rythmes de travail s'intensifient et que les entreprises cherchent à réduire certains coûts. Si c'est un gain de temps, il s'agit aussi d'un moyen pour certaines entreprises ou cabinets de voir les employés rester sur leur lieu de travail au moment des repas.

Mais gare aux phénomènes de mode ! Si le phénomène « Pastabox » est indéniable, il est en baisse. Par exemple, selon le LSA Commerce et Consommation le marché de la box est en baisse en 2014 par exemple avec -2,3 % en valeur et -1,7% en volume. Ce n'est donc pas un boom gigantesque. Le repas classique a encore des beaux jours devant lui même si la tendance à l'individualisation est indéniable. C'est également ce que nous confirme notre sondage.



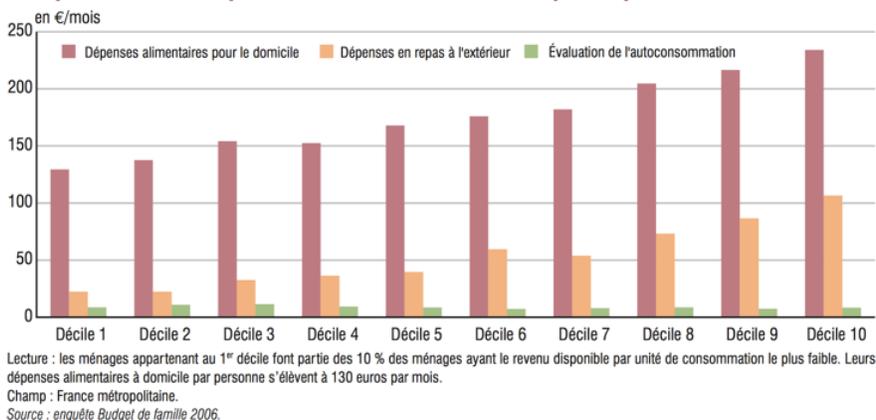
Ci-dessus, un graphique représentant les habitudes alimentaires des personnes ayant répondu à notre sondage. Si le poids des « Pastabox », sandwichs et autres snacks reste important, la cantine, le restaurant d'entreprise et le self restent un choix privilégié. On peut d'ailleurs supposer que toutes les personnes sondées n'ont pas nécessairement le choix entre les deux. Si ceux qui travaillent dans une entreprise proposant un restaurant ont le choix entre les deux formules, nombreux sont ceux qui prennent un snack par défaut et qui choisiraient volontiers le restaurant d'entreprise s'il existait. Son rôle n'est donc pas tant à relativiser malgré l'évolution du repas dans le temps.

3.3.2.2 Le repas est également un code social majeur. A chacun son milieu social, à chacun son repas.

Le repas a deux caractéristiques que l'on a peu étudiées jusqu'ici : il est onéreux et il est choisi. Une classe sociale implique des moyens financiers différents et des choix différents qui sont culturels. De ces deux facteurs résultent une différence notable de consommation. Les chiffres de l'INSEE confirment en particulier cette hypothèse comme le montrent les graphiques de la page suivante :

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

7. Dépenses alimentaires par tête selon les déciles de revenu disponible par unité de consommation



Nous notons sur le graphique le rapport de 1 à 5 entre le décile 1 et le décile 2 quant à la consommation du repas à l'extérieur. Les repas ne sont évidemment pas les mêmes. Philippe de Saint-Vincent nous aide à mettre des mots sur ce phénomène en différenciant trois types de personnes. Il y a d'abord la génération Y qui préfère les snacks. On y inclurait principalement les jeunes travailleurs qui correspondent par ailleurs à la majorité de la population ayant répondu au sondage. On trouve ensuite le reste des employés au restaurant d'entreprise et les cadres dirigeants en restaurant de direction ou en salon au sein du restaurant d'entreprise. Le repas cloisonne donc les classes par tranche sociale et par âge. C'est un moment public de l'entreprise où les classes sociales se voient clairement.

La place du repas n'est évidemment pas la même non plus. Là où l'ouvrier se détendra avec ses collègues, le cadre sera plus amené à parler de travail, à voir le repas comme une opportunité d'approfondir la discussion professionnelle. Il y a donc bien un repas pour chaque tranche sociale. Certaines entreprises cherchent à nuancer cet aspect afin que le repas conserve son rôle fédérateur et ne devienne pas une source de division. Airbus Defence and Space s'est par exemple engagé à proposer toujours un repas à moins de trois euros. Le repas uniformise et gomme les inégalités dans cette société. Nous avons donc pu observer une pluralité des choix des entreprises : certaines exhibent les marqueurs sociaux quand d'autres font tout en leur mesure pour les gommer.

4. Conclusion

4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée

Avant de dresser un bilan de l'enquête, commençons par rappeler l'hypothèse de recherche que nous avons initialement émise :

Le repas, quelle que soit sa forme, a toujours un impact positif sur l'action collective qui découle de son aptitude à bâtir ou renforcer la cohésion du groupe

A ce stade de notre enquête, nous pouvons dire que nous confirmons en partie cette hypothèse initiale. En particulier, grâce à notre expérience mais aussi avec le renfort de références théoriques, nous avons montré qu'en effet, le repas est un facteur de cohésion, et en cela, il a donc un impact indéniablement positif sur l'action collective. Cette croyance, bien ancrée dès le départ dans nos esprits, semble aussi être partagée à la fois par l'opinion commune, comme l'ont démontré les résultats du sondage, mais également par la majorité des personnes appartenant au monde de l'entreprise.

Toutefois, force est de constater qu'on ne peut conserver cette hypothèse sans la nuancer. Nous avons dès le départ omis une dimension importante du repas, qui réside dans sa capacité à influencer sur les rapports de pouvoir qui s'établissent entre les membres qui y prennent part. Nous avons par ailleurs vu qu'il était essentiel de se pencher sur la modification de ces rapports, qu'ils possèdent une existence préalable au repas où qu'ils s'établissent au cours de ce dernier. Ainsi, nous avons au départ surtout pensé le repas à travers le prisme de *l'esprit d'équipe*, laissant presque entièrement de côté les problématiques liées au *leadership*. Cela n'avait en soit rien d'étonnant, dans

la mesure où -c'est d'ailleurs ce qu'a permis de mettre en relief notre sondage- la question de la hiérarchie ne vient pas immédiatement à l'esprit lorsque l'on songe au moment du repas. Néanmoins, les différents entretiens que nous avons menés, et tout particulièrement lorsqu'ils concernaient des personnes du monde de l'entreprise, nous ont naturellement menés vers cette piste, dont la pertinence a été largement confirmée lors de notre observation à la Maison du Barreau de Paris. Dès lors, on peut vouloir reformuler l'hypothèse de départ afin qu'elle soit plus en adéquation avec nos analyses portant sur le repas comme lieu de pouvoir, afin qu'elle devienne :

Une conclusion provisoire s'impose : le repas, par sa forme, son organisation et son but, a toujours un impact sur l'action collective, car il renforce la cohésion d'un groupe, et influe sur les rapports de pouvoir entre les convives.

Mais on ne saurait s'en tenir là. Le troisième temps de notre enquête nous a permis de revenir sur une conception initiale erronée, à savoir, considérer le repas comme une entité fixe. Or nous l'avons vu, il existe différents types de repas. L'importance du repas d'affaire, dont nous n'avions pas originellement pris la pleine mesure, nous a été contée à de multiples reprises lors des entretiens. Alors que nous ne prétendions pourtant pas naïvement unir sous une même bannière le repas militaire et le repas d'entreprise, nous n'avions pas soupçonné la diversité des repas qui existe au sein même des repas liés au monde de l'entreprise, par exemple. De plus, nous n'avions pas non plus dès le départ réfléchi au fait que le repas était un instant en perpétuelle évolution, et que la disparition de certains codes au profit de nouvelles habitudes faisait nécessairement varier l'impact du repas sur l'action collective. En considérant ceci, on ne peut alors qu'exclure l'incise présente dans l'hypothèse de recherche initiale, « *quelle que soit sa forme* ».

La positivité de l'impact du repas est beaucoup trop intimement liée à la forme et au contexte de celui-ci pour qu'on puisse faire de la première une constante absolue. Au contraire, elle est variable, et c'est précisément ce que nous n'avions pas vu au

départ. Pourtant, c'est bel et bien la possibilité de faire fluctuer l'impact positif du repas s'inscrivant dans une action collective qui justifie que l'on s'y intéresse. Ainsi, on voit qu'il est possible pour une personne, ou pour un groupe, de faire varier les paramètres du repas (le lieu, la conversation, les mets servis, les codes imposés...) pour obtenir l'effet souhaité sur l'action collective. Ceci étant dit, certaines valeurs intrinsèques du repas n'en restent pas moins inaltérables et invariables, tout particulièrement les valeurs de cohésion et de partage qui restent les plus essentielles.

4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports

Pour revenir sur certains aspects de l'enquête qu'il aurait été possible d'améliorer ou de réaliser différemment, nous pouvons commencer par évoquer notre expérience. Cette expérience nous a été précieuse dans la mesure où elle nous a permis de constater d'un œil extérieur ce que nous avons vécu de l'intérieur lors du séminaire à St Cyr, c'est-à-dire le renforcement de la cohésion à travers le repas. Pour autant, nous n'avons pas grâce à elle pu montrer comment cette cohésion peut se transformer en progrès pour l'action collective. Pour qu'il en eût été ainsi, il aurait fallu réaliser cette expérience sur un groupe plus large ou multiplier les groupes.

De même, nous pouvons également regretter que la majorité des réponses à notre sondage ait été apportée par des personnes entre 18 et 25 ans. Nous aurions souhaité avoir des réponses provenant d'horizons plus divers et de tranches d'âge plus variées, afin peut-être que la notion de pouvoir ou de hiérarchie ressorte de manière plus évidente dans les résultats du sondage. Néanmoins, cette dimension est clairement apparue dans les entretiens que nous avons réalisés, ce qui nous a permis de nous aiguiller vers ce cheminement.

Nous regrettons par ailleurs de n'avoir pas pu nous pencher plus longuement sur d'autres instants qui gravitent autour de celui du repas. Par exemple, Jean-Luc Graveau dans son entretien a fait une brève mention au rôle de la fameuse « pause-

café », et pareillement, Christophe Naulleau nous a également parlé de la différence qui existe entre le repas classique, pris autour d'une table, et le « pot » d'entreprise. Si nous n'avons pas pu réellement traiter ces différents moments, il est pourtant clair qu'ils ont eux aussi un impact sur l'action collective qu'il conviendrait d'examiner.

Quant aux interrogations qui subsistent au terme de notre enquête, la plus grande concerne l'évolution qu'est amené à connaître le rôle du repas que nous avons identifié dans l'action collective. Car bien que le repas se prenne de plus en plus de manière individuelle, les valeurs de cohésion qu'on lui attribue semblent pour l'instant rester intactes. Le seront-elles encore longtemps, ou le rôle du repas dans l'action collective est-il amené à être considérablement réduit ?

Bibliographie et filmographie

Wikipedia : définition du repas

Larousse : définition du cercle

Gustave Flaubert, *Madame Bovary* (1856)

Eirch Auerbach *Mimesis. La représentation de la réalité dans la littérature occidentale*

Erich Maria Remarque *A l'Ouest, rien de nouveau (Im Westen nichts Neues)*, 1929

Lewis Milestone, *A l'Ouest, rien de nouveau (All Quiet on the Wester Front)*, 1930

Platon, *Le Banquet*

Gabriel Axel, *Le Festin de Babette*

Kant, *Anthropologie du point de vue pragmatique*

Saint Exupéry, *Lettre au Général X*

Thomas Vinterberg, *Festen*

Statistiques INSEE

Annexe

André Bisson, ancien cuisinier de l'équipe de France de football

Que servait-on à manger ?

Même si cela pouvait varier selon le pays où nous nous trouvions, il y avait en général une quinzaine d'entrées proposées : saumon fumé, gambas, carottes râpées... Pour les desserts, il y avait une dizaine de choix possibles. Pour le plat de résistance, sauf les veilles de matchs, il y avait généralement une viande blanche ou un poisson avec 3 ou 4 accompagnements dont des légumes verts. En 1998, notre but était de faire en sorte que les joueurs gardent le poids de forme qu'ils avaient au début de la compétition. Comme ils se dépensent énormément, ils mangent beaucoup et je peux même vous assurer leur avoir fait manger des frites en 1998. Je peux notamment prendre l'exemple du plateau de fromage ; quand j'ai démarré comme cuisinier de l'équipe, Michel Platini était entraîneur, et il était interdit au joueur de manger du beurre. Les joueurs venaient en cuisine pour demander du beurre qu'il fallait cacher. Zinédine Zidane venait en cuisine en m'appelant « Bibiche » pour avoir du fromage. Un jour, je suis allé voir le docteur en lui disant « *Les joueurs viennent dans la cuisine, je ne peux pas dire non !* ». A partir de là, une fois par semaine, je proposais un plateau de fromage, ce qui permettait d'avoir la paix le reste du temps. Mais certains plats restaient interdits, comme les escalopes à la crème. Les barbecues étaient également des moments drôles, où je m'arrangeais toujours pour que le vent soit dans le sens de l'odeur.

Quelles libertés possédiez-vous ? Quelles contraintes vous étaient imposées ?

La nuit, les joueurs venaient manger ce qu'ils voulaient, le docteur a donc compris qu'il ne servait à rien de les limiter. Quand il n'y avait pas de matchs, les joueurs se faisaient plaisir, ils mangeaient des éclairs au chocolat en se moquant des recommandations du docteur. Parfois, ils mangeaient à deux heures du matin, après leurs matchs. Les veilles de matchs, j'avais toutefois pour directive de faire beaucoup de potage, par exemple. Mais je faisais aussi souvent de la pizza. Le jour du match, c'était poisson, viande ou volaille avec pommes de terre, haricots verts et pâtes.

Avez-vous relevé des différences selon les différents pays où vous avez pu cuisiner ?

En Italie, c'était la même chose qu'en France, ils avaient un cuisinier. Quand on allait en Roumanie, en Albanie comme en 1992, ou en Turquie, se procurer une salade n'était pas chose si facile. En Afrique du Sud, il n'y avait globalement pas de différence majeure. Généralement, on emmenait beaucoup de la nourriture en conteneur. Dans certains pays, on cuisinait parfois des spécialités locales. Quand on allait dans des pays européens, il y avait presque toujours des joueurs originaire du pays donc on ne pouvait pas échapper aux spécialités locales.

Y-a-t-il eu des changements ou des consignes particulières avant et après la victoire des Bleus lors de la Coupe du Monde 1998 ?

Avant la coupe du monde, j'avais perdu 15 kilos en 3 mois. Je me levais tous les matins à 5 heures, je rentrais à minuit voire 3 heures quand il y avait un match, et ce 7 jour sur 7. Après la Coupe du Monde, les repas ont été pris en charge par un diététicien.

Le repas dans l'équipe de France était-il un moment de discussion stratégique ou au contraire mettait-on à l'écart les problématiques liées au sport pour se concentrer davantage sur la vie personnelle des joueurs ? Était-ce une sorte de pause, ou une continuité de l'entraînement ?

C'était avant tout un moment de détente, donc il n'y avait pas de discussions stratégiques car celles-ci se concentraient durant les réunions d'avant-match. La vie personnelle prenait le pas sur le reste : pour preuve, les joueurs de l'équipe de 1998 sont venus à mon mariage, et ils ont tous eu un mot gentil lorsque mon restaurant a brûlé. Pendant le repas, il y avait également des coutumes : il était interdit d'avoir son téléphone pendant les heures du repas, sinon il y avait une pénalité de 500 francs qu'il fallait reverser à des œuvres caritatives. Cette règle s'appliquait à tout le monde, à moi comme au président de la Fédération.

Les repas de l'équipe étaient-ils selon vous un élément central de la cohésion du groupe ?

Bien sûr, et en particulier depuis A. Jacquet (*entraîneur de l'équipe de France de football de 1994 à 1998, nldr*), car avant cela avait une importance moindre. Avant 1998, il y avait notamment un diététicien assez pointilleux. La vie d'un joueur de football est relativement simple : lever, trois heures d'entraînements, repas, sieste puis de nouveau entraînement. Les repas constituent des moments où les joueurs ont envie de rigoler, de se décontracter. Pour faire en sorte que cette heure et demie soit le plus synonyme de détente possible, on organisait des repas sous forme de buffets ou de barbecues.

Tout le monde mangeait-ils ensemble et la même chose ? Croyez-vous que cela contribuait à la cohésion du groupe ou au contraire, fallait-il mieux marquer des différences en fonction de la hiérarchie ?

Les joueurs, le staff, tout le monde mangeait ensemble, dans la même salle, mais pas à la même table. En ce qui concerne le menu, tout le monde avait le même, simplement, les joueurs se servaient en premier. Je pense qu'il est important que tout le monde mange la même chose, cela est absolument nécessaire à la cohésion du groupe.

Au sein de votre restaurant, avez-vous assisté à des repas d'entreprise ? Si oui, quelles différences avez-vous notées ?

La semaine prochaine par exemple, je reçois 3 ou 4 entreprises, dont la SNCF et

L'Oréal. La différence est que le service est à l'assiette, mais ce n'est pas beaucoup plus compliqué. Je remarque cependant que quand il s'agit d'un repas d'entreprises, les gens parlent du travail. Le restaurant reçoit aussi parfois des petits séminaires avec une quarantaine de personnes, parfois les entreprises font venir des magiciens, des humoristes, et organisent des fêtes à la fin du séminaire. Eux profitent du repas pour travailler, ce n'est pas la même chose.

Qu'en est-il de la place du leader lors du repas ?

Il y a toujours des leaders dans un groupe. Par exemple, Zidane est leader sur le terrain mais il ne parle pas beaucoup, il est assez réservé. A côté de ça, Didier Deschamps était plus leader sans l'être forcément sur le terrain. En général, à quelque chose près, les joueurs ont toujours leur place. Dans un groupe, il y a toujours un leader, cela se fait naturellement. Quand il y a un nouveau dans l'équipe, il doit s'arranger pour ne pas entrer le premier.

Enfin, quels sont les 3 mots qui définissent le mieux la place du repas dans l'action collective selon vous ?

Les mots importants qui me viennent sont ceux-ci : Grâce à Jacquet. Avec lui, le repas est véritablement devenu un instant de détente. Si vous mangez mal, cela met de mauvaise humeur.

Philippe de Saint-Vincent, responsable Grands Comptes chez Cafés Richard

Selon vous, le repas est-il un instant favorable à l'affirmation de la hiérarchie ?

Je pense que oui, et on le voit d'ailleurs très bien rien que chez les animaux. Si on prend l'exemple des chiens par exemple, il est évident que la hiérarchie s'affirme tout de suite. Il y a quelque chose de similaire chez l'homme. Dans un déjeuner avec un client, il est obligatoire qu'une hiérarchie s'installe, il y a toujours un jeu de pouvoir. A côté de cela, certains domaines sont particuliers. Dans le contexte militaire, la ration est individuelle et doit durer 24 heures, donc les enjeux ne sont pas les mêmes. De même, dans un repas familial, certaines choses sont spécifiques, notamment parce que chacun à sa place.

Est-ce le moment où le leader peut s'affirmer ?

Le leader peut profiter du repas pour faire passer des messages, d'une autre façon. Pour modifier la perception de son image, plus décontracté qu'il peut l'être dans la vie de tous les jours. En allant rechercher les gens qui sont un peu effacés. En aidant les gens à se positionner de façon différente. Pour raffermir la cohésion du groupe. Dans le cadre militaire, on utilise le chant. Par le chant, on intègre les gens.

Le chef doit-il manger avec son équipe ?

Dans les premiers chapitre de *Ainsi parlait Zarathoustra*, Nietzsche parle de la place du chef. Dans l'armée belge, le sous-officier se met en arrière de la troupe pour

observer ce qui se passe dans les rangs. Dans l'armée française républicaine, le chef est devant. Et derrière, on suit à l'imitation du chef, mais il n'y a pas de séparation hiérarchique (sauf dans la marine) : tout le monde est mélangé. Les repas de cohésion, ça va du colonel au soldat. C'est une bonne chose que tout le monde soit ensemble. L'idée de toute activité à côté de la mission, c'est de casser le sentiment hiérarchique et d'optimiser la cohésion, et de susciter comme ça des initiatives individuelles.

Pensez-vous que les entreprises organisent des repas avant tout dans un but stratégique ?

Le repas a un moment social extrêmement important. Les anglo-saxons sont convaincus de l'impact positif du repas sur l'action collective. Chez eux, la restauration devient quasiment gratuite. Ils ont aussi des espaces de jeu : le repas devient le moment de la détente plutôt qu'un moment où l'on parle du travail.

Doit-on parler de travail pendant le repas ?

Dans un déjeuner avec un client, je ne parle pas que de travail, mais j'en profite pour faire passer certains messages. Le repas est le moment opportun pour faire passer ces messages. Le repas d'affaire est très codifié aujourd'hui : le client doit accepter le déjeuner, ensuite on essaye de lui faire découvrir quelque chose, il ne doit pas s'ennuyer, on doit animer la conversation, trouver des sujets de discussion autre que le travail, même à un certain moment on en parle. On parle de perspectives stratégiques moyen termes, ce sont quand même des discussions importantes. Quand je déjeune avec des collègues, on ne parle de travail : on a toute la journée pour parler de boulot, c'est le moment de la détente. C'est un break, c'est l'idée. Quand un repas ne se passe pas bien, au restaurant, ça a une mauvaise influence.

Dans les repas avec les clients, qui est-ce qui choisit, qui paye ?

Aujourd'hui je suis commercial, avant j'étais dans une fonction acheteur. Quand j'étais acheteur, mes fournisseurs voulaient m'inviter à déjeuner, je refusais systématiquement et c'est moi qui les invitais. Dans le fait d'inviter, il y a une prémices de corruption. C'est celui qui paye qui a le pouvoir. Parfois je m'arrange pour aller dans un endroit où les gens me connaissent et où ils ne laissent pas payer, sauf moi. Car je considère qu'il y a effectivement une notion de pouvoir. Les gens mangent ce qu'ils veulent. On ne peut rien refuser à un client. Le jeu des positions au restaurant n'est pas anodin. Il faut que le chef soit dans une position où vous contrôlez ce qu'il se passe. Un endroit où vous pouvez voir le serveur arriver pour l'appeler.

Diriez-vous que nous avons un rapport de plus en plus individuel au repas ?

Cela dépend avant tout de la nature de l'action collective. Ainsi dans l'environnement militaire, la conjugaison des forces est supérieure à la somme des forces individuelles, ce qu'il faut évidemment prendre en compte. Au sein de l'entreprise, la notion de cohésion reste limitée dans la mesure où il s'agit d'un contexte très individuel. Aujourd'hui, on consomme beaucoup de Pastabox par exemple, on recherche de la

vente à emporter car il s'agit de déjeuner le plus rapidement possible pour ensuite souvent se précipiter sur son téléphone. Le repas devient une chose ennuyeuse, conséquence de l'individualisation progressive des sociétés. Aujourd'hui, les gens habitent très loin de leur lieu de travail pour des raisons économiques, donc ils vont essayer de réduire leur temps de déjeuner pour rentrer vite. Maintenant, les gens arrivent avec leur lunchbox. Il faut prendre en compte les raisons économiques. Quand les entreprises ne proposent pas un endroit pour manger, on leur donne des tickets restaurants. Le contexte économique fait que les gens essaient de trouver les choses les moins chères possibles. Statistiquement, les gens consacrent de moins en moins de leur budget à la nourriture. Un arbitrage se fait au détriment de la nourriture. Dans les milieux défavorisés, ils n'achètent que du premier prix. Un autre sujet intéressant serait l'approche de la nourriture par tranche sociale.

Cette sorte « d'individualisation » qui caractérise le moment du repas touche-t-il tout le monde ?

Non, puisque par exemple, dans les entreprises, il y a normalement 3 niveaux de restauration. La génération Y prend des produits qui leur plaisent (pastabox, wrap, salades toute faite). Pour la clientèle moyenne de l'entreprise, il y aura un self et éventuellement des prestations de salle à manger de direction où il y a généralement un chef désigné qui va faire de la cuisine gastronomique digne d'un restaurant. Les salles à manger de direction ont plutôt tendance à disparaître au profit de salons dans le restaurant d'entreprise où les gens peuvent s'isoler pour avoir des conversations privées. Les banques en revanche veulent avoir la possibilité de manger de façon extrêmement discrète. Ce n'est pas la lutte des classes, ce sont juste des approches différentes pour des contextes différents. Dans n'importe quelle préfecture, il y a la salle à manger du préfet avec un chef attiré, c'est avant tout la notion de pouvoir qui prime.

Qu'en est-il alors de la dimension sociale du repas ?

Le repas reste un rituel, mais de manière très ponctuelle. En France notamment, on a toujours eu l'habitude d'avoir une coupure entre 12 heures et 14 heures. A Londres, dans un prêt-à-manger, les gens font toujours la queue à 15 heures. En France, à cette heure-ci, il n'y a plus personne. Le président-directeur général de Quick, l'enseigne de restauration rapide, explique d'ailleurs que c'est un drame pour eux, dans la mesure où en France, il n'y a véritablement que deux heures pleines. Ce n'est pas un hasard si le repas à la française est aujourd'hui classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. L'un des atouts de la cuisine française, c'est d'arriver à faire apprécier les choses que les gens normalement ont du mal à aimer. Aujourd'hui, quand on veut signifier à quelqu'un qu'on l'apprécie, on l'invite à déjeuner ou à dîner chez soi. Au Japon par exemple, on n'est jamais reçu chez les gens, on va éventuellement au restaurant.

Enfin, selon vous, quels sont les trois mots qui définissent le mieux la place du

repas dans l'action collective ?

La détente, la cohésion, et le partage.

Mailys Ferrere, directrice du pôle Venture Capital de BPI France

Comment décririez-vous le repas d'affaire typique ?

Aujourd'hui, dans le déjeuner d'affaire type, on mange un peu moins, cela dure moins longtemps, on boit moins voire pas ; alors qu'il y a 15 ans ça durait 2h, 3 plats, vin... Aujourd'hui, le repas d'affaire est plus efficace, plus light, avec des gens qui ont moins de temps à dédier à ça. Soit il y a le repas d'affaire où est dans la séduction du client, il y a un cérémonial (bel endroit, coûte cher) : ce repas d'affaire permet de séduire, relation d'approche d'un potentiel client. On est dans l'acte commercial d'approche d'un potentiel client. Ou alors on veut le remercier, et en général c'est plutôt des dîners d'affaire où on a du temps, on peut se permettre d'être avec plus de nourriture, il y a moins d'interdit à boire le soir par rapport à midi. Boire à midi, ça se fait de moins en moins professionnellement. Le repas est quelque part un cadeau.

Les codes sont-ils essentiels lors de ces repas ?

Il faut savoir en entrant dans le restaurant ce dont j'ai envie, est-ce que je veux me faire inviter... C'est celui qui choisit le restaurant qui paye (implicite, dans les pratiques), si quelqu'un refuse de se faire inviter on dit car on est sur mon territoire et je paye. Le plan de table est d'autant plus important que le déjeuner est un déjeuner de « gala », dans un « closing dinner » on peut avoir sur un même dossier pas mal d'intervenants. On a participé à l'opération Sicfox qui a fait une grande levée de fonds de plusieurs M d'€, à peu près 80 personnes, plusieurs tables, on a les actionnaires historiques, les nouveaux actionnaires... On définit une table d'honneur avec le manager, on choisit les principaux investisseurs, on ne les place au hasard.

Tous les repas d'affaire sont-ils aussi cérémonieux ?

Non, il y a également le repas de travail, plus simple, froid sur un plateau repas. On peut être dans une table de réunion. Le concept de salle de réunion où on travaille en même temps qu'on déjeune : gagner du temps, on est plus sur un registre de moment de travail que de convivialité. On veut plutôt optimiser aujourd'hui. On ne séduit pas à travers le repas. Ces repas peuvent se faire avec des entreprises. Il y a également le plateau repas avec des collègues : encore dans l'optique de travailler, il faut une table de travail. Il y a parfois un aspect confidentiel, donc on préfère cela à une cantine ou un restaurant.

Utilisez-vous le moment du repas pour renforcer votre position hiérarchique, ou pour faire passer certains messages ?

Je n'utilise pas le repas dans mes équipes pour faire passer des instructions. Je fais périodiquement un repas festif, de fin d'année, avant de partir en vacances, resto sympa avec salle pour nous. Ou alors je descends à la cantine avec eux, on peut être amené à discuter de travail mais ce n'est pas le lieu où l'on donne des instructions. Ce n'est pas du management d'ordre. Ça peut être de la transmission de savoir, d'ordre. Il y a une hiérarchie au sein de l'équipe qui passe par l'expérience en âge. Si je déjeune avec l'équipe, c'est plutôt de la détente. Ça dépend du management : on manage des gens qui obéissent ou on manage des talents à qui on demande des choses.

Quels sont les mots qui selon-vous résument au mieux l'impact du repas sur l'action collective ?

Convivialité, d'abord (ceci est propre à la culture française, contrairement à la culture anglo-saxonne plus utilitaire). En France, le repas est un moment de socialisation et de convivialité, un moment entre parenthèses, fait partie du savoir-vivre et de l'éducation. Au Pays-Bas, on mange moins bien, on boit du lait et mange du fromage lors des réunions de travail. En France, je vais essayer d'identifier le type de restaurant qui va bien aller avec la personnalité du client que je vais inviter). En second, détente. Et enfin, cadeau. Si j'invite la personne, je ne veux pas qu'elle se sente obligé de me devoir quelque chose, je vais l'inviter dans un endroit simple où la personne ne se sentira pas obligée de répondre : codification du lieu du repas. Le déjeuner est un moyen de revoir des personnes, savoir où elles en sont, et d'entretenir le carnet d'adresse et de le faire au moment où on en a le moins besoin.

Entretien avec Jean-Luc Graveau, chef de projet à Airbus Defence and Space

Quel est l'importance du repas sur la cohésion de l'équipe ?

Quand on travaille en équipe, c'est des moments de détente, un moment où tu découvres la vie des personnes. Tu découvres la vie des autres personnes. Cela aide pour le travail de connaître les gens de son équipe. Tout le monde se retrouve en détente. Cela permet de mieux travailler après le repas et toute l'année. Se connaître est essentiel. Parfois c'est l'occasion de rencontrer des personnes et d'avoir des informations sur d'autres services que qu'on ne pourrait pas obtenir autrement. C'est une manière de développer le réseau interne. La pause-café a des effets un peu similaires, mais les discussions y sont beaucoup plus furtives.

Quelle méthode de restauration favorisez-vous ?

Parfois je ne mange pas mais il y a un service de sandwicherie mis en place par l'entreprise. Les locaux appartiennent l'entreprise et les services sont sous-traités. Il y aurait une perte de temps avec des tickets restaurant. L'entreprise est très grande donc on peut mettre en place un restaurant avec un rapport qualité prix très intéressant (environ 5 euros par repas).

Selon vous, la hiérarchie se fait-elle sentir lors des repas ?

Pendant le repas, la hiérarchie s'estompe quelque peu, même si l'on n'oublie jamais vraiment. Tant que l'on se trouve avec quelqu'un qui est moins de 3 niveaux hiérarchiques au-dessus de soi, la hiérarchie ne se fait pas sentir outre mesure. Mais la cantine est aussi le moment de rencontrer la hiérarchie. C'est d'autant plus intéressant que dans le monde des ingénieurs, tout le monde mange ensemble, les ingénieurs, les secrétaires, et tous les autres.

Généralement, parle-t-on de travail à table ?

Après les réunions importantes, on fait souvent des plateaux dinatoires où on ne parle presque exclusivement que de travail. Cela permet d'accéder de manière directe aux décideurs, et cela permet aux choses de se passer plus facilement. Cela facilite les contacts hiérarchiques, une proximité qui n'existerait pas autrement si l'on mangeait debout et rapidement.

Lors des repas d'affaires, les codes sont-ils omniprésents ?

A l'étranger, lors du repas du soir, on laisse souvent tomber la cravate ce qui permet aux masques de tomber eux aussi. Parfois, il arrive que l'on se vouvoie toute la journée et que l'on se tutoie le soir. En Angleterre et en Allemagne, c'est autour d'une bière. Chez les Anglais, le repas du midi est bien moins important. Cela peut nuire à la cohésion, mais il y a un pub local privé qui appartient à l'entreprise. Lorsque l'on est invité à un repas par des fournisseurs, on parle à la fois du travail et à la fois du reste afin de détendre l'atmosphère. Il s'agit de baisser la garde, voire de jouer « amis, amis » dans les beaux restaurants. Psychologiquement, cela donne l'impression de leur devoir quelque chose.

L'entreprise Airbus a-t-elle une politique particulière concernant le repas ?

L'entreprise paye une partie des repas d'équipe au restaurant, ce qui est bien la preuve qu'elle a conscience que le repas est un moment de cohésion. On appelle cela des « social events ». Il y a des commissions qui s'occupent du repas, et qui doivent toujours veiller à ce qu'il y ait un repas possible à moins de trois euros, par exemple. Les restaurants sont choisis de manière à permettre la convivialité, le travail et le développement du réseau dans l'entreprise, ce qui est absolument nécessaire dans une entreprise aussi grande.

Christophe Nulleau, Senior Vice President Europe à Orange
--

A quelle fréquence prenez-vous vos repas dans un cadre professionnel ? Sont-ils toujours officiels ? En temps ordinaire, quelle tranche horaire accordez-vous au repas ? Généralement, je mange dans un cadre professionnel environ 3 ou 4 jours sur 5. Pratiquement aucun de ces repas ne sont des repas officiels. J'y consacre entre 12-15mn si je déjeune seul à l'anglaise en travaillant dans mon bureau, et 1heure et demie si je déjeune ou dîne avec un collègue, une relation professionnelle ou par exemple un

administrateur indépendant d'une de nos sociétés

Pensez-vous que le repas ait les mêmes valeurs partout dans le monde ? Y-a-t-il des manières particulières de préparer un repas d'affaires à l'étranger ?

Oui. En France le déjeuner reste un moment important de convivialité, alors qu'au Royaume-Uni, les cadres dirigeants qui travaillent dans Londres habitent souvent assez loin [commuters a 45 – 60 mn ou plus] et minimisent le temps consacré au déjeuner en prenant un repas rapide et léger dans leur bureau. En ce qui concerne le repas d'affaire, à l'étranger, on choisira un des meilleurs/bons restaurants de la ville tout en privilégiant le temps de trajet court pour y aller. Mais il y a plutôt 3 catégories de restaurants pour le contexte professionnel 1/ close and casual [usual] , 2/ business [usual], 3/ high prestige

Le repas est-il selon vous d'avantage un lieu de cohésion ou un lieu de pouvoir, de négociations ?

Les repas sont avant tout l'occasion de discussions informelles entre collègues, ou de pause dans les réunions formelles. C'est un moment d'échange convivial, rarement un moment de négociations. Si une réunion ou un conseil d'administration comprend un plateau repas, c'est pour gagner du temps, gagner le temps du déjeuner ou du petit déjeuner si la réunion commence très tôt à 7h30 ou 8h le matin. La ressource rare du dirigeant est son temps, son temps pour bien faire son travail, mais aussi son équilibre temps professionnel et temps personnel. Le repas doit être un moment utile pour le dirigeant.

En gravissant les échelons d'une société, pensez-vous que le repas perd de son esprit de cohésion pour des relations plus formelles ?

Le temps se fait rare avec les responsabilités croissantes. Cependant, partager un repas, même durant une réunion est toujours plus un instant plus détendu. Les bons repas [petit déjeuners, déjeuners ou dîner] dans un lieu de qualité peuvent aussi être organisés dans le cadre de relations commerciales. Telle banque invite le directeur financier, tel cabinet de conseil invite le directeur général ou le directeur marketing etc... Mais c'est toujours une petite inquiétude pour le dirigeant : ne vais-je pas perdre le temps d'un déjeuner avec une personne ennuyeuse ? Cependant, on peut noter que, quel que soit l'échelon hiérarchique, on trouvera toujours très positif que le CEO, DG ou les grands directeurs descendent à la cantine ou au restaurant d'entreprise. On trouvera normal que les collaborateurs y aillent.

Qui invite ? Qui paye l'addition ?

Si c'est au restaurant, voir plus haut, ce sont les dirigeants des entreprises qui ont quelque chose à vendre. Cependant, les politiques de « compliance » sont rigoureuses dans les grands groupes, et on ne doit pas se faire inviter de façon inappropriée (très grand restaurant au moment du choix d'un fournisseur par exemple). La direction de la compliance (conformité en français) a édicté des règles explicites précises sur les modalités d'invitation, pour l'invité et l'invitant. Celui qui paye l'addition est celui qui

Séminaire St-Cyr HEC 2014
Section Bravo
Groupe 3

a quelque chose à vendre ou bien le CEO du pays que l'on visite si on va faire une review dans une filiale par exemple.

Enfin, quels sont les 3 mots qui définissent le mieux selon vous la place du repas dans l'action collective ?

Moment pilier avec la famille, moment convivial avec les collègues, moment de pause pour soi-même.