RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Céreq
WORKING PAPER
36
2025

L'écologisation de la restauration scolaire : une dynamique volontariste, sous fortes contraintes

Le cas de la commune de Mélet et de sa régie municipale

Liza BAGHIONI
Céreq

Olivia FOLI
Céreq

DOCUMENT DE TRAVAIL

Écolo'Acte
Écologie | Acteurs compétences et travail dans les entreprises

Ce document vise à favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

Écolo 'Acte

Écologie | Acteurs compétences et travail dans les entreprises

Présentation du projet *Ecolo Acte* : positionnement et objectifs

Co-financé par l'Anact dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Écologie et travail » de La Fabrique CTO, le projet *Ecolo Acte* (*Écologie : Acteurs, compétences et travail dans les entreprises*), piloté Olivia Foli, cheffe de projet, s'est déroulé de mars 2023 à octobre 2024. Il s'inscrit dans la lignée des travaux antérieurs du Céreq sur cette thématique, qui ont notamment été développés dans le programme de recherche C-Terre (« Besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités », 2020-2023 financé par la DARES) et des recherches publiées dans l'ouvrage *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques* (dirigé par F. Drouilleau et A. Legardez, 2020, Toulouse, Octarès).

Entre juin 2023 et mars 2024, 4 enquêtes de terrain par démarche qualitative ont été menées par les membres de l'équipe projet du Céreq (L. Baghioni, F. Drouilleau, O. Foli, S. Michun). Elles ont été réalisées dans deux secteurs d'activité distincts, le BTP et la restauration collective, et dans 2 régions différentes, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur. La méthode et les démarches réalisées – présentées dans chaque étude de cas – ont été discutées et co-construites en lien avec les chargées de mission de l'Anact dédiées au projet (A.-M. Nicot et C. Belin), que nous remercions chaleureusement.

Le projet *Ecolo Acte* cible des entreprises et organisations de taille moyenne et « ordinaires », c'est-à-dire non spécifiquement pionnières ni militantes de l'écologie relativement à leur positionnement de marché. Les organisations enquêtées ont été choisies car elles sont percutées par les évolutions règlementaires liées à la transition écologique de leur secteur, à commencer par celles émanant de la loi EGAlim et de la loi Climat et résilience (voir encadré 2).

L'objectif est de saisir ce que l'écologie fait au travail et, dans un même mouvement, ce que les pratiques professionnelles « déjà là » font à l'écologisation du travail et des organisations. Le postulat est que des contraintes – économiques et socio-techniques – ainsi que des processus de changement, plus ou moins liés à l'écologie, percutent les organisations. Il s'agit d'étudier les dynamiques sociales et professionnelles à l'œuvre dans ces contextes.

Le format de présentation des résultats d'enquête, avec la publication de 4 documents distincts plutôt qu'agrégés, se justifie par la volonté d'aborder la dynamique de chaque organisation étudiée de manière singulière. Effectivement, les rapports réciproques entre écologie et travail, les formes concrètes d'une éventuelle écologisation (de l'activité économique de l'entreprise ou du travail), l'intensité de cette écologisation, son caractère réversible ou non, ne se comprennent bien qu'en cernant l'entreprise dans son environnement et dans sa dynamique propre, avec des choix stratégiques et un travail d'organisation de la part des managers et des acteurs dirigeants.

Synthèse

Le secteur de la restauration collective est fortement impacté par la loi EGAlim (États généraux de l'alimentation) de 2018 visant, d'une part, l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et, d'autre part, une alimentation saine, durable et accessible à tous. Des prescriptions nouvelles doivent être mises en œuvre dans les cantines scolaires. Les repas servis doivent, par exemple, compter 50 % de produits alimentaires durables dont 20 % issus de l'agriculture biologique.

Dans la commune de Mélet, ville moyenne de la région Paca et membre d'une métropole, une cuisine centrale en régie municipale assure chaque jour la confection de 6 000 repas, livrés en liaison froide à des satellites, parmi lesquels les 19 cantines scolaires. Pour s'adapter à la loi, de nouvelles manières de composer les menus et de cuisiner ont été décidées. De nombreux changements favorables à l'écologie et au développement durable émanent également de normes d'application volontaires, parmi lesquelles le label Ecocert « En Cuisine » obtenu par la commune. La politique d'écologisation de la restauration collective municipale est portée et poussée par quelques acteurs clés, volontaristes et engagés, situés à la tête de services municipaux et soutenus par deux élues du conseil municipal. Les évolutions s'inscrivent dans un contexte organisationnel contraint et sous pression, en termes d'effectifs, d'installations et équipements, de budgets municipaux, d'impératifs conditionnant les marchés publics.

Les mesures favorables à l'écologie (le fait maison, la lutte contre le gaspillage, les produits bio, les menus végétariens, les approvisionnements en circuits courts) font sens pour les agents de la restauration collective municipale enquêtés par interview et observation directe du travail. Ils prennent à cœur leur activité, considérée comme utile et valorisante (cuisiner pour les enfants, les éduquer au goût). Mais sa mise en œuvre est contraignante en termes de charge (tâches supplémentaires) et d'impacts sur les conditions de travail.

Un travail d'organisation conséquent doit en outre être réalisé, ainsi qu'une articulation entre différents types de normes et règlementations, parfois contradictoires entre elles. L'écologisation des menus et de la production des repas suscitent des évolutions du travail, de l'organisation du travail et de la coopération. Tous les postes sont concernés, que ce soit en cuisine centrale ou dans les cantines scolaires. Les agents s'y adaptent grâce aux habiletés professionnelles développées par expérience (savoir-faire, coups d'œil, gestes professionnels). De nombreux échanges ont également lieu en situation de travail, pendant le temps de la production, au sein des équipes et entre équipes, avec aussi l'intervention de la diététicienne responsable de la cuisine centrale. Il s'agit de produire au mieux dans le respect d'exigences multiples (sanitaires, budgétaires, écologiques). Une formation informelle sur le tas s'opère quotidiennement entre agents. Les actions de formation formalisées, proposées à un niveau métropolitain par un réseau soutenant le développement durable des cantines scolaires, sont plutôt réservées aux cadres.

En définitive, l'écologisation de la restauration scolaire est patente. Mais elle se déploie dans un contexte organisationnel sous fortes contraintes. L'engagement au travail de l'ensemble des agents (œuvrant parfois dans des conditions de travail pénibles et usantes) permet de passer outre les difficultés. Les contraintes règlementaires à venir, à commencer par l'interdiction du recours au plastique, vont néanmoins poser de nouvelles difficultés. Leur prise en compte aura des conséquences sur les installations et les nécessaires investissements (techniques, structures et locaux) à réaliser. Des nouveaux enjeux de formation et d'évolution des compétences se poseront également.

Sommaire

1. La restauration collective à Mélet : organisation du travail et contraintes structurelles 8

1.1. Le process à la cuisine centrale : la « marche en avant » 8

1.2. Fonctionnement : tensions sur le financement et les effectifs 10

1.3. Le récent dépassement d'un contexte managérial fragile 11

1.4. Des personnels exposés à des problématiques de santé 11

1.5. Exiguïté des espaces de travail 12

1.6. Matériel et outillage technique vieillissant 12

1.7. « Au temps de la légumerie… » 13

2. L'écologisation en dynamique : acteurs, réseaux et organisation 14

2.1. Des objectifs très divers 14

2.2. Un portage local affirmé 16

2.3. Des partenariats et réseaux d'acteurs en soutien aux changements 17

2.4. Ambivalences, contradictions et renoncements nécessaires 18

2.5. Management des pratiques professionnelles et « activité organisatrice » 19

3. L'écologisation dans le cours de l'activité : focus sur quelques postes et séquences du système de production 22

3.1. Le travail des cadres : interpréter et articuler différents registres de normes 22

3.2. La zone de production en cuisine centrale : des adaptations peu formalisées 24

3.3. Dans les satellites : démultiplication des gestes et développement des missions éducatives 27

4. La place du volet Écologie dans les formations 29

4.1. Des formations adossées à des projets éducatifs (personnels dans les écoles) 29

4.2. Le réseau Cantines durables, moteur du développement des compétences à l'échelle territoriale 30

4.3. Cuisine centrale : quelles actions de formation à l'écologie ? 31

En conclusion : les dimensions saillantes 32

Annexe 1 34

Annexe 2 35

L'étude du secteur de la restauration collective a paru pertinente dans le cadre d'un programme dont l'objectif est de saisir ce que l'écologie fait au travail dans les organisations (cf. nos hypothèses de recherche présentées plus bas). Le secteur est effectivement concerné par la loi EGAlim visant, d'une part, l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et, d'autre part, une alimentation saine, durable et accessible à tous. Les prescriptions nouvelles à mettre en œuvre dans les cuisines et dans les cantines scolaires sont susceptibles d'impacter les pratiques professionnelles des personnels préparant les repas et assurant le service aux enfants.

La possibilité de mener une étude par démarche qualitative nous a été offerte grâce à une élue du conseil municipal, adjointe au maire à la politique alimentaire, rencontrée en juin 2023, dans une commune de la région PACA que nous avons choisi de nommer Mélet. Nos intérêts de recherche étaient compatibles avec les objectifs et questionnements portés par cette élue, que nous remercions chaleureusement pour son implication dans notre projet. Elle a joué le rôle de passeur auprès de la majorité municipale et d'autres acteurs clés de la ville, rencontrés à l'Hôtel de Ville lors d'une réunion inaugurale fin juin 2023. Cela nous a permis d'accéder aux structures et d'échanger avec les personnels de la cuisine centrale en régie municipale. L'accueil qui nous a été réservé a été particulièrement ouvert et confiant – nous en remercions la responsable ainsi que l'ensemble des agents de la cuisine centrale. Nous avons également pu mener des investigations dans l'une des cantines scolaires de la ville, la plus importante en nombre de services aux enfants, pendant le temps de la pause méridienne.

Une enquête par démarche qualitative (entretiens semi-directifs compréhensifs et observation directe du travail) s'est déroulée de juillet 2023 à janvier 2024.

À la cuisine centrale, 5 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des agents en juillet 2023 :

- une femme agent de maîtrise, responsable du conditionnement et de son équipe ;
- une femme diététicienne responsable de la restauration collective (interviewée à 2 reprises) ;
- un homme agent de maîtrise responsable de la production, chef cuisinier ;
- une femme agent de maîtrise adjointe du secteur Préparations froides et conditionnement.

4 séquences d'observation directe du travail (observation non participante de 2 à 3h à chaque fois) ont en outre eu lieu à plusieurs reprises entre juillet et octobre 2023 dans les locaux de la cuisine centrale, en particulier dans les salles-ateliers de conditionnement chaud et de conditionnement froid. Nous avons en outre partagés à plusieurs reprises les repas lors du temps de pause méridienne des agents, dans leur salle collective de restauration située sur place. La dégustation des plats préparés par eux a alors fait l'objet de riches échanges – notamment sur le goût et sur leurs manières de cuisiner.

Dans la cantine de l'école sélectionnée par les responsables municipaux, 2 agents ont été interviewés :

- une femme agent de maîtrise responsable d'office ;
- une femme agent municipal de restauration, titulaire et polyvalente (préparation du service, service, nettoyage).

Une séquence d'observation directe et non participante du temps de la pause méridienne et du service assuré aux enfants a par ailleurs eu lieu. Nous avons été introduites à la cantine par les responsables de la restauration municipale. Nous y avons observé le service des repas de 11h15 à 14h et nous y avons déjeuné en présence des enfants. Nous avons également été accueillies dans la cour de l'école, où les responsables de l'animation périscolaire nous ont présenté les espaces et les activités proposées.

Un autre temps fort de l'étude a été l'observation des réunions de la commission menus des enfants, à laquelle nous avons été invitées à deux reprises (septembre 2023 et janvier 2024). Cette instance structurante de l'activité de travail, des agents de restauration comme de celle des agents de l'animation périscolaire, a été riche d'informations sur les interactions entre plusieurs profils d'acteurs ainsi que sur les arbitrages réalisés en séance concernant la mise en œuvre des normes écologiques. La configuration, les enjeux et le déroulement de cette commission sont présentés dans les pages qui suivent.
Nous avons enfin interviewé en octobre 2023 une personne œuvrant pour le Projet alimentaire territorial (PAT) : une femme ingénieur agronome s'occupant du réseau cantines durables. Ce choix s'est imposé à nous étant donné le nombre important de fois où les agents enquêtés ont fait référence au PAT et aux ressources qu'il procure en termes de formation et de mises en relation avec d'autres communes du territoire.

Une limite méthodologique est que nous n'avons pas pu interviewer de représentant du personnel, malgré nos demandes. Les propos sur les syndicats ont d'ailleurs été difficiles à obtenir lors des interviews. L'enquête a cependant été l'opportunité de saisir l'activité de travail d'un personnel habituellement peu mis en visibilité lorsqu'il s'agit du secteur de la restauration scolaire : celui des agents techniques de restauration, qu'ils œuvrent dans la cuisine centrale ou dans les cantines scolaires.

Ce *Working paper* débute par la présentation des contraintes structurelles de la cuisine centrale étudiée (partie 1). Il montre ensuite dans quelles mesures que celles-ci agissent sur les dynamiques de changement vers l'intégration de préoccupations écologiques dans les activités (partie 2). Des focus sur des séquences d'activité, choisies pour leur capacité à évoquer la façon dont les différents agents composent avec les dynamiques en cours, seront ensuite exposées (partie 3). On cherchera enfin à identifier le rôle et la place de la formation des professionnels dans les dynamiques en cours (partie 4). Des axes de réflexions seront retenus en conclusions.

Hypothèses et méthode adoptée dans le projet *Ecolo Acte*

Les hypothèses de départ, formulées en 2023, sont inspirées des recherches antérieurement menées au Céreq. L'écologisation ne suscite pas de transformation radicale des pratiques professionnelles ni l'émergence de « compétences vertes » spécifiques. Elle s'actualise plutôt par des apprentissages informels en situation de travail, soutenus par des transmissions de connaissances et de savoir-faire, ainsi que par des ajustements et négociations entre acteurs sur les « bonnes » manières de procéder. L'écologisation du travail n'occasionne pas de grande transformation ni de changements spectaculaires mais plutôt de petites évolutions, relevant de ce que l'on doit faire autrement, mais aussi de ce que l'on doit renoncer à faire.

Les aspects limites de la transition écologique sont par ailleurs dans le prisme du projet. Lors des enquêtes, nous avons ainsi élargi le champ des thématiques investiguées aux points suivants : des éventuels objectifs contradictoires et des pratiques managériales plus ou moins favorables aux évolutions ; une éventuelle dégradation des conditions de travail ; des difficultés nouvelles rencontrées dans le travail et dans l'organisation du travail ; des controverses professionnelles et des conflits sur la qualité du travail ; le travail empêché.

Pour ce faire, sur chacun des terrains d'étude, nous avons mené une enquête qualitative, par entretiens semi-directifs compréhensifs et par séquences d'observation du travail, de type ethnographique et non participante. La démarche est inductive, tirant parti de ce qui ressort des terrains au sujet de l'écologie.

Nous avons évité le recours à une catégorie « écologie » préconstruite. Les enquêtes ont pour point de départ le travail, en tant qu'activité individuelle et collective. L'écologisation du travail et de l'organisation est une dynamique parmi d'autres, à explorer à partir du vécu du travail par les interviewé.e.s. Nous avons également fait en sorte de nous prémunir des représentations normatives liées à l'écologie, ainsi que du risque d'être vu.e.s comme des militants de la cause ou comme des évaluateurs mandatés.

Normativité et écologisation du travail

En amont du cas présenté dans ce *Working Paper*, il convient de présenter les principales évolutions législatives et règlementaires à l'œuvre qui ont un impact sur les organisations en France à l'heure actuelle, en particulier dans les deux secteurs étudiés dans le projet *Ecolo Acte*.

Une volonté de recadrage normatif et cognitif

En matière d'écologie, une vision techno-centrée et étatiste laisse présager des changements majeurs et relativement rapides. De grandes orientations, par exemple la neutralité carbone à l'horizon de 2050, sont dessinées par l'Etat. La référence à la planification refait surface après plusieurs décennies de glorification du marché et de son « ordre spontané ». Des scénarios sont établis, souvent en rupture nette voire radicale avec le régime technologique en cours.

Cette perspective volontariste fait pourtant peu de cas de la dépendance au sentier*, sans compter que, dans une logique très descendante, elle court-circuite souvent les citoyens, les consommateurs ou les travailleurs. Or, nos comportements, y compris au travail, s'expliquent largement par des processus de socialisation. Les normes sociales qui les sous-tendent nous sont souvent transparentes, tant elles sont intériorisées et font figure d'évidences.

Du point de vue des partisans d'une transition écologique, certaines de ces normes sociales solidement ancrées sont perçues comme des obstacles. L'enjeu, pour ces acteurs, est donc d'affaiblir les normes héritées, de remettre en question leur légitimité ou leur efficacité, et d'y substituer, par une influence normative, d'autres modèles, d'autres conventions et d'autres comportements légitimes. D'ailleurs, Charles Gadea** (2015) montre : *« C'est par la voie règlementaire que la question écologique percute la plupart des groupes professionnels. L'environnement se présente comme une injonction, voire une coercition. Il s'accompagne d'obligations et de contrôles, et les cheminements de cette normativité s'avèrent nombreux. Plutôt que l'image linéaire de la voie, il faudrait prendre celle du bassin fluvial aux bras multiples* ». Sans doute, d'autres voies d'écologisation se sont-elles dessinées depuis.

A cette pression réglementaire, on peut ajouter l'engagement, plus ou moins opportuniste, de certaines directions d'entreprise en termes de labels, de certifications environnementales ou de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), ainsi qu'une volonté, en amont, de diffuser une « culture environnementale » à tous les étages du système éducatif.

Une tentative, plus ou moins coordonnée, de recadrage normatif et cognitif est donc manifeste. On peut d'ailleurs constater une inflation règlementaire, ainsi que le souligne un rapport récent du Sénat***. Entre le 1er janvier 2002 et le 1er janvier 2023, le nombre d'articles du code de l'environnement est passé de 1.006 à 6.898. Sur la même période, le nombre de mots que comporte le code de l'environnement est passé de 104.841 à 1.097.013. Au-delà du « poids » de ce code, c'est la complexité de la norme et son effet sur la compétitivité des entreprises, en particulier des PME, qui sont dénoncés par les auteurs du rapport.

Certaines lois se veulent globalement structurantes en matière de transition écologique : la loi AGEC (Anti-gaspillage pour une économie circulaire), la loi Climat et résilience, et la loi LTECV (Transition énergétique pour la croissance verte) D'autres textes sont spécifiques aux deux secteurs étudiés dans le projet *Ecolo Acte* : la loi EGAlim pour la restauration collective ; la règlementation environnementale applicable au bâtiment. Enfin, certaines entreprises vont au-delà de la conformité avec la loi et les divers règlements par l'adoption de mesures volontaires, telles que les normes environnementales de type ISO 14000 et de démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).
L'ensemble de ces dispositions règlementaires est présenté de façon plus détaillée en annexe.

De la normalisation à sa mise en œuvre dans les organisations

Il importe de cerner les voies et les moyens du recadrage normatif et cognitif relatif à la transition écologique, mais aussi d'en repérer les limites. Les différents types de normes présentés fournissent un cadre

réglementaire incitatif en vue d'un plus grand respect de l'environnement. Mais plusieurs questions restent en suspens.

On peut se demander qui participe réellement à ce recadrage normatif et cognitif. Quels sont les acteurs, internes et externes, qui initient ou contribuent à ce recadrage ? On doit également s'interroger sur ce qui est réellement « écologisé » dans le cas où le recadrage opère dans le sens attendu. Est-ce l'activité économique de l'entreprise, via une évolution de ses valeurs, de sa mission (les besoins auxquels elle entend répondre) ou de son cœur de métier (les savoir-faire et le domaine d'expertise qu'elle maîtrise ou souhaite prochainement maîtriser) ? L'écologisation de l'activité d'une entreprise s'accompagne-t-elle nécessairement d'une écologisation significative du travail des salariés ? Quand tel est le cas, quels sont les facteurs de conversion mobilisés ? Quel est le rôle de l'encadrement ? Comment cela s'articule-t-il avec les modalités de dialogue social et de dialogue professionnel ? Il faut également être attentif aux situations où ce recadrage n'opère pas, ou peu.

Les 4 enquêtes réalisées dans le projet *Ecolo Acte* permettent de comprendre la diversité des modes de réception et d'appropriation des normes environnementales par les salariés. Elles rendent compte des diverses conceptions du travail « bien fait » et interrogent les rapports complexes entre l'écologisation et le travail.

* La dépendance au sentier rend compte de phénomènes d'inertie et de verrouillage. Une fois bien engagé dans une voie, il devient de plus en plus difficile de bifurquer significativement et *a fortiori* de faire machine arrière. Même lorsque des solutions (techniques, économiques, organisationnelles, environnementales, etc.) sont reconnues comme meilleures que les solutions déjà en place, sortir du « sentier » actuel pour passer sur un nouveau sentier peut être trop coûteux (en termes financier, psychologique ou social) pour justifier le changement et le processus d'apprentissage qu'il nécessite.

** Gadea C., « Logiques professionnelles et problématiques environnementales », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 26 mai 2015, consulté le 13 mai 2024. URL : http://journals.openedition.org/sociologies/5113.

*** Devinaz G-L, Moga J-P & Rietmann O. 2023, *Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises relatif à la simplification des règles et normes applicables aux entreprises*, Rapport du Sénat n°743, enregistré à la Présidence du Sénat le 15 juin 2023.

1. La restauration collective à Mélet : organisation du travail et contraintes structurelles

1.1. Le process à la cuisine centrale : la « marche en avant »

Dans la commune de Mélet, la cuisine centrale embauche 31 agents et livre 19 restaurants scolaires. Elle confectionne et distribue 6 000 repas par jour en liaison froide, c'est-à-dire que les repas sont préparés sur place, placés en cellule de refroidissement, puis livrés par des camions réfrigérés dans les satellites – dont les restaurants scolaires - qui procèdent à une réchauffe des plats avant le service.

L'assemblage des photos ci-dessous retrace les principales étapes de la fabrication des repas sur le site de la cuisine centrale, jusqu'au service dans les restaurants scolaires dits « satellites ». Pour donner une idée générale de l'organisation du travail et des tâches, arrêtons-nous sur la description du process.
Ce processus est intitulé « marche en avant » ce qui désigne le fait qu'un aliment, une fois entré dans la cuisine centrale, ne peut jamais « retourner en arrière ». Le duo « temps/température » structure l'ensemble de l'activité de la zone de production. Ce duo renvoie à des normes sanitaires et à des règles très strictes qui visent à rendre impossible le développement de certaines bactéries pouvant entrainer la contamination des aliments. Des actions de suivi et de traçabilité répondent aux exigences sanitaires propres à la méthode HACCP, dont la mise en œuvre est obligatoire en restauration collective. Elles répondent à des objectifs de prévention des risques en termes d'hygiène, de qualité sanitaire et de traçabilité. Le nettoyage et la désinfection sont un autre pan impératif. Dans chaque zone, l'activité est ainsi rythmée et enserrée par la réglementation sanitaire : degré de la pièce dans laquelle est effectuée le travail (zones plus ou moins chaudes/froides), température des aliments préparés en entrée et sortie de zones, temps consacré à chaque séquence d'activité pour chauffer, cuire et refroidir les préparations, etc. Lors de nos observations des situations de travail, nous avons ainsi noté l'omniprésence des sondes thermomètres (plongées dans les barquettes pour vérifier la température « à cœur du produit »), cadrans horaires, tableaux et blocs de papiers permettant de reporter un ensemble d'informations et de réaliser un traçage permanent de l'activité (heure, température, nombre de plats, etc.).

L'**étape1** illustre **la réception de marchandises** : des agents sont chargés d'entreposer les denrées dans des compartiments adaptés (pièces réfrigérées, zone dite « sèche », etc.). Ce sont les mêmes agents qui effectuent la séquence d'activité qui suit, celle du **« dépaquetage »** (**étape 2**) : les produits sont enlevés leurs emballages et installés « en vrac » dans de grandes « bassines » montées sur des roulettes. L'**étape 3** renvoie quant à elle **à la mise sur échelle**, qui s'effectue en général par un.e seul.e agent.e qui opère dans une zone froide et manipule des produits surgelés avant que ceux-ci soient récupérés par les agents de la **zone chaude (étape 4)** dans laquelle sont installés **les fours, plaques de cuissons, marmites**, etc.

Cette dernière zone renvoie à un espace dédié à **la préparation des plats chauds** : c'est **la « cuisine ».** Certaines denrées sont intégralement préparées sur place, c'est-à-dire que le produit reçu est « brut », puis mélangé, cuit, assaisonné (exemple de la béchamel) ou accompagné d'une sauce, d'aromates, etc. D'autres produits sont reçus pré-préparés (ce sont souvent des gammes « sous vides » ou des conserves) et « assemblés » par les 4 agents (exclusivement des hommes) pour constituer un plat.

Une autre zone de préparation distincte (qui n'est pas désignée de « cuisine » par les agents) peut réceptionner les produits dépaquetés, « en seau », ou encore des légumes/fruits préalablement lavés et éventuellement épluchés (la légumerie ayant été externalisée depuis une dizaine d'années). Il s'agit de **la zone de préparation froide** où sont confectionnés les entrées et les desserts. Ici, comme dans le cas de la préparation en zone chaude, certaines denrées sont préfabriquées et la préparation se centre alors sur une activité d'assemblage, de conditionnement. D'autres denrées sont confectionnées sur place et nécessitent davantage de gestes et de manipulations. 2 agents sont affectés (des femmes) aux préparations froides.

La zone suivante **(étape 5**) correspond au **conditionnement des plats chauds**. Une machine est installée dans le centre de la zone, elle rythme et ordonne l'activité des agents (4 à 5 personnes, exclusivement des femmes ici). Les barquettes vides sont installées par l'une d'entre elles, une autre remplit la barquette qu'elle pose sur une balance pour en vérifier le grammage. Un tapis roulant conduit la barquette à l'intérieur de la machine, la barquette est scellée et « ressort » de l'autre côté. Elle est récupérée par une autre agente qui

dépose une étiquette sur la barquette, avant de la poser sur une échelle. Une troisième agente se charge de la vérification de la température à cœur du produit, avant d'effectuer la mise en cellule de refroidissement.

Après la préparation des plats, les ustensiles sales sont entreposés dans une partie de la zone de leur usage, et récupérés par l'agent en charge de « **la plonge »**. Une fois nettoyés, les ustensiles, plats, etc., sont entreposés dans une zone dite « propre » (localisée à l'endroit de l'ancienne légumerie). Chaque zone est quotidiennement nettoyée selon les normes sanitaires en vigueur par les agents qui y sont affectés.

La dernière zone correspond à celle dite du **« dispatchage »** qui est aussi une zone froide (**étape 6**). Les repas sont rassemblés dans des caissettes et entreposés en fonction des livraisons à effectuer (restaurants scolaires, caserne des pompiers, foyers ruraux, etc.). Deux agentes se trouvent dans cette zone. Une fois les commandes prêtes, elles sont réceptionnées par des agents chargés d'effectuer **les livraisons** (**étape 7**).

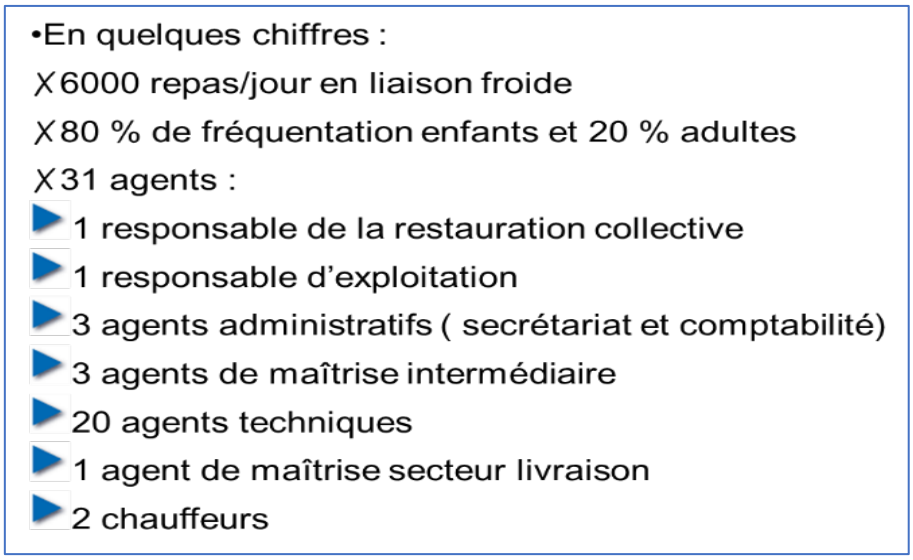
Dans les restaurants scolaires (**étape 8**), de nouvelles manipulations sont effectuées par les agents de restauration (réchauffe de plats, installation d'entrées/desserts dans des assiettes individuelles, etc.) avant le moment du service. Lors de l'arrivée des enfants dans la cantine, certains agents sont chargés du service au niveau des buffets (**étape 9**), d'autres à table. Une fois le repas consommé, la salle, les tables, les ustensiles, les couverts, etc., sont nettoyés. Une partie de l'entretien et du ménage concerne la « cuisine », l'autre la salle, et enfin « la plonge ». Dans le restaurant scolaire observé, les agents sont polyvalents, donc ils « tournent » sur les différentes séquences de tâches.

1.2. Fonctionnement : tensions sur le financement et les effectifs

Selon les entretiens effectués avec la responsable de la cuisine centrale, l'activité de l'établissement se caractérise depuis plus de 10 ans par une inflation du nombre des repas à préparer. C'est une contrainte organisationnelle forte : le volume représente un coût et implique l'usage de certains matériels professionnels adaptés – nous y reviendrons.

Conjointement, la responsable mentionne une baisse des dotations, un budget faible à ses yeux et qui a peu augmenté ces derniers temps. Depuis plusieurs années, les élus municipaux de la majorité communiste ont souhaité maintenir un prix facturé par enfant relativement bas (1,95 euro par repas). Mais dernièrement, du fait de l'inflation du prix des denrées alimentaires et de la crise énergétique, ils ont décidé d'augmenter la part payée par les parents d'élèves (2, 25 euros au moment de l'enquête).

Figure 1 • Document municipal de présentation de la cuisine centrale et de la restauration collective à Mélet



Parallèlement, la responsable de la cuisine centrale pointe une contraction des effectifs, mais aussi des mobilités professionnelles difficiles, avec des contraintes classiques du secteur public. « *On est coincés par le non-renouvellement des postes de fonctionnaires, donc les titulaires passent toujours avant et n'ont pas forcément les compétences recherchées sur les postes à pourvoir […]. Donc voilà, on a du mal à recruter et on manque aussi de personnels, sur certains postes il pourrait y avoir deux personnes, mais il n'y en qu'une, ce qui nous conduit à une polyvalence forcée* » (la responsable cuisine centrale). Des difficultés de recrutement sont également liées à la faible attractivité des emplois de la restauration collective scolaire. L'activité génère une forte usure professionnelle, pour une rémunération considérée comme peu élevée. Par exemple, un agent de maitrise peut prétendre à 1 400 euros nets en début de carrière et obtenir un revenu avoisinant les 2 400 euros en fin de carrière.

L'activité de la cuisine centrale se trouve donc fortement en tension de manière structurelle sur le volet économique et humain. Le contexte s'est trouvé en outre aggravé récemment par la conjoncture (covid, réforme des retraites et grèves associées, inflation).

Cela influence très directement les dynamiques d'écologisation de l'activité en cours. La structure met en avant des objectifs précis sur le volet écologique et environnemental, en lien avec la loi EGAlim ainsi que la démarche de labellisation Ecocert « En Cuisine » (augmentation des produits bio en volumes d'achat et fréquence d'apparition dans les menus, alternative végétale respectée, tests en cours pour remédier à la fin des contenants plastiques). La responsable de la cuisine centrale indique que sa feuille de route et celle de l'acheteur intègrent des missions relatives à l'écologie et au développement durable. Elle manifeste un engagement personnel fort en faveur des problématiques écologiques reliées à la restauration collective,

engagement que l'on peut par exemple percevoir dans sa façon d'interpréter les évolutions législatives récentes :

> « *Pour moi, j'ai presque une mission, j'ai l'impression que c'est une mission de rencontrer les producteurs et de faire comprendre ce que c'est que la restauration collective. Parce que pour moi le levier de la restauration collective que le législateur a pris en disant : "Il faut que vous alliez à EGAlim, etc.", je pense qu'il a raison, qu'on ait un vrai levier de changement de pratiques et de soutien à notre agriculture. Je pense que c'est un vrai, c'est un bon choix. Euh… maintenant dans les délais et surtout dans les, dans les moyens qu'on a, c'est… ouais, c'est très, très optimiste* » (la responsable cuisine centrale).

Malgré l'enthousiasme de la responsable pour ses missions professionnelles et son rôle structurant dans l'établissement, le contexte économique et humain de la cuisine centrale ne lui permet pas de s'investir autant qu'elle le souhaiterait sur les volets écologiques. Elle reconnaît volontiers que les normes sanitaires constituent les priorités de l'activité et que l'essentiel de son travail consiste en des missions très opérationnelles, permettant que la production des repas soit effectuée en temps et en heures, jour après jour. La priorité est de « sortir » les 6 000 repas quotidiens attendus par leurs bénéficiaires.

1.3. Le récent dépassement d'un contexte managérial fragile

La responsable de la cuisine centrale a été recrutée deux ans avant notre étude. À son arrivée se sont produits une série d'évènements dommageables, plus ou moins graves (des accidents du travail, départ du responsable d'exploitation, difficultés de remplacement de différentes catégories de personnel, crise covid). Elle décrit une prise de poste particulièrement complexe et une difficulté à endosser son rôle de manager à ce moment-là. Néanmoins, lors de l'enquête, ce contexte est présenté comme dépassé. Les interviews menés avec les agents de production comme avec les cadres montrent que les relations de travail sont relativement fluides désormais. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'une des mesures récemment mises en place par la responsable de la cuisine centrale – le don aux associations – est mentionnée comme une décision favorisant la « re-cimentation » du collectif de travail.

Pour ce qui est du dialogue social dans l'établissement, il peut être caractérisé de relativement informel. Il y a certes les instances. Mais du côté des cadres, comme du côté des agents, la situation est décrite comme un dialogue professionnel, avec des échanges au coup par coup, en fonction des problématiques rencontrées quotidiennement. Les personnels syndiqués interviennent prioritairement sur les questions de santé au travail. L'écologie n'apparaît pas comme un sujet faisant l'objet d'un dialogue particulier au moment de l'enquête. Un retour sur les récents mouvements de grève contre la réforme des retraites a été l'occasion de découvrir que la cuisine centrale compte généralement peu de personnels grévistes en comparaison aux restaurants scolaires, où les agents sont nombreux à se mettre en grève. La cuisine centrale s'illustre par un service minimum durant les périodes de conflits social, permettant d'assurer les repas pour les personnes âgées, les pompiers, etc. Cette position organisationnelle procure une ressource stratégique favorable à la négociation dans les relations de travail. Si les agents de la cuisine centrale font pression, ils sont en général entendus, car de leur activité dépendent l'ensemble des restaurants scolaires, des foyers ruraux et autres services de livraison de repas aux usagers.

1.4. Des personnels exposés à des problématiques de santé

Les principaux problèmes de santé au travail découlent de situations de sous-effectif et de la pénibilité des conditions de travail.

En ce qui concerne les cadres, le poste de chef d'exploitation au début de notre enquête (nous apprendrons qu'un recrutement a eu lieu par la suite, en janvier 2024). Au moment de l'interview, la responsable de la cuisine centrale se retrouve en charge des tâches qui lui étaient conférées. Elle s'appuie autant que faire se peut sur le poste d'acheteur, mais elle se trouve dans une situation de sous-effectif et de surcharge de travail problématique.

En ce qui concerne les agents d'exécution, quotidiennement, leur travail les engage à des gestes répétitifs et au port de charges lourdes, qui plus est dans des postes aux conditions de travail pénibles. Les zones de

travail ont effectivement des températures variant du très chaud (cuisine) au très froid (conditionnement des entrées et desserts en zone froide, où sont d'ailleurs mentionnés des cas de tendinites très fréquents). Certains salariés souffrent de troubles musculo-squelettiques (TMS) (les plus âgés mentionnent des problèmes de dos, de cervicales, d'épaules), et un turn-over important est constaté sur différents postes (déconditionnement et conditionnement, notamment).

Pour faire face à cette situation, une rotation des tâches a été mise en place sur les séquences d'activités parmi les plus pénibles, c'est-à-dire sur une partie du déconditionnement (mise en bassine et mise sur échelles à fours) ou dans la zone de « dispatch ». Néanmoins certaines pathologies liées aux gestes répétitifs demeurent. Les problématiques de santé liées aux gestes répétitifs sont récurrentes et la multiplication des arrêts maladie, notamment à certaines périodes, en témoigne. Un agent indique ainsi : *« Juin, c'est un mois à arrêt maladie, décembre aussi… On le sait, ça fait longtemps que c'est comme ça : c'est à cause de la fatigue, quand on arrive proche des périodes de congés, il y a un certain relâchement et on tient plus »* (une agente). Cette assertion d'un agent de la zone de production a été confirmée par la responsable de service.

La contraction des effectifs conduit par ailleurs à une forme de polyvalence forcée sur certains postes. Globalement, c'est l'ancienneté des personnels qui est discriminante : les nouveaux arrivants ont davantage de probabilité d'occuper un poste de polyvalent.

Différentes actions de sensibilisation des salariés aux risques de santé sont mentionnées, mais elles ne résolvent pas cette problématique structurelle. Cela interroge les possibilités de reclassement (réduites) des personnels en fonction des pathologies et de transformation de certains outillages techniques, qui permettraient d'améliorer les conditions de réalisation des tâches.

1.5. Exiguïté des espaces de travail

L'exiguïté des espaces de travail est pointée par les interviewés. Effectivement, le nombre de repas servis a fortement augmenté ces 10 dernières années sans agrandissement des installations. Cela a d'ailleurs conduit à supprimer la légumerie qui existait auparavant, de façon à disposer d'un espace où entreposer le matériel propre de la plonge. Malgré tout, le manque d'espace est fréquemment pointé et nous avons pu l'observer directement dans la zone de répartition des colis pour livraison.

La responsable explique :

> *« Eh oui, je peux pas agrandir puisqu'en fait, on est dans une zone classée, c'est ce qu'on appelle le PPRT, et on n'a pas le droit d'augmenter la surface au sol et en plus de ça, j'ai pas le droit d'augmenter le nombre de personnels sur place, puisqu'effectivement j'ai une surface au sol réglementée en termes de sécurité. Donc j'ai pas assez d'espace, on n'a pas de légumerie, on n'a pas de laverie… pour l'instant en tout cas… c'est pas faute d'alerter et pas faute de faire des bilans là-dessus, j'ai pas de perspectives. Donc là, ça, c'est compliqué »* (le responsable cuisine centrale).

L'exigüité des espaces de travail vient directement entrer en tension avec des dynamiques d'écologisation de la production. Elle entrave la possibilité de traiter davantage de matériaux végétaux « bruts » dans une logique de « fait maison ». Elle empêche également la réduction de l'usage du plastique et son remplacement par des matériaux lavables et réutilisables, puisque l'espace de plonge est déjà restreint. Il existe enfin des difficultés pour installer de nouveaux outillages et matériels professionnels qu'il faudrait pouvoir ranger, nettoyer et entreposer. Cela conduit à une logique de remplacement d'outillage plutôt que d'ajout d'équipements, les possibilités d'installation de nouvelles machines étant très réduites.

1.6. Matériel et outillage technique vieillissant

Du côté du matériel et des outillages techniques, une forte tension est également relevée. Dans la zone de préparation chaude, des marmites doivent être remplacées, ce qui nécessite un investissement conséquent (150 000 euros les deux). Certains équipements sont fréquemment en panne (fours de cuisson, notamment). Les grilles de rangement sont pointées comme étant en partie défaillantes, ce qui complique certains gestes répétitifs dans les zones froides et chaudes.

Le refroidissement de certaines denrées s'avère également compliqué en raison d'un équipement peu adapté. Ainsi en est-il des « pâtes » adorées des enfants, mais « bêtes noires » des agents qui, ayant recours à de l'eau à température ambiante pour le refroidissement, peinent à procéder à un arrêt de cuisson suffisamment rapide en amont de la mise en barquette. La qualité gustative s'en trouve donc affectée.

Autre exemple mentionné par un agent de la zone de préparation froide, il s'agit du houmous « fait maison » : *« Le plus déplaisant, c'est le Houmous, c'est bien qu'on le fasse nous, mais ils nous ont acheté une machine qui ne fait que 10 kilos, donc c'est trop petit, il y a beaucoup de manipulation, il faut transvaser plus souvent, c'est fatiguant. Et puis après,* [pour la mise en barquette] *on a des grandes plaques, c'est pas facile à récupérer avec la louche*… » (une agente).

La vétusté des infrastructures techniques et du matériel est néanmoins connue et prise en compte par les élus. En témoigne le récent remplacement des cellules de refroidissement, qui sont pointées comme une évolution importante par les agents de la zone de conditionnement. Mais les investissements sont réalisés progressivement et ne permettent pas de remédier à l'ensemble des problèmes qui émergent dans le cours des activités. Ceux-ci sont fréquemment pointés du doigt au cours de nos échanges portant sur les évolutions écologiques avec les personnels de la cuisine centrale. Le développement du « fait maison », l'usage de produits frais ou de matières premières brutes se trouve parfois entravé par des équipements peu adaptés.

1.7. « Au temps de la légumerie… »

Une légumerie existait il y a une dizaine d'années. Elle a souvent été évoquée dans les entretiens. Elle a été décrite comme l'un des secteurs les plus pénibles de la cuisine centrale par un agent ancien de la zone de production. « *C'est le poste qui était le plus redouté. Il fallait éplucher les carottes à l'économe, les essoreuses à salade étaient petites, etc. On y passait deux mois, et on tournait, c'était très dur.* […] *Au temps de la légumerie, l'arrivée du bio a d'abord rajouté des difficultés, car on faisait tout à la main… La coupe des potimarrons, qu'est-ce qu'on a pu souffrir ce jour-là : on n'avait plus de bras »* (une agente).
À la suite à ce témoignage, on pourrait penser que l'externalisation de la légumerie a été uniquement perçue à l'aune d'une amélioration des conditions de travail pour les agents de la zone de production. Pourtant d'autres extraits d'entretiens montrent des ambivalences.

La légumerie est par exemple regrettée par un chef cuisinier qui indique au cours d'un échange : « *C'est sûr, le plaisir du cuisinier c'est le toucher, c'est travailler un produit brut, du début à la fin de la conception d'un plat »*. L'évolution apparaît aussi comme l'indice d'une écologisation paradoxale pour un agent de la zone de conditionnement : « *On n'a pas de place pour une nouvelle légumerie, alors que l'idée est de "faire maison", sur place avec des produits frais ».* Sans légumerie sur place, la grande majorité des légumes utilisés arrivent soit sous forme congelée, soit sous vide. Chacun semble intégrer l'idée que le frais (donc la matière brute) permettrait d'avoir davantage de qualité gastronomique (plus-value dans le rendu esthétique et gustatif des plats, et meilleur pour la santé des usagers consommateurs). Dans la même veine, la légumerie, est fréquemment mentionnée par nos interlocuteurs pour pointer la dimension paradoxale des évolutions en cours.

Enfin, la légumerie est assimilée, au cours d'un échange avec un agent, à un « idéal écologique », comme l'indique l'extrait suivant : « *Avoir un jardin à côté, d'où on sortiraient les légumes de la terre pour les cuisiner et servir ça aux enfants, ce serait un rêve »* (une agente).

Le cas de cette légumerie, « présente-absente » dans l'enquête, est intéressant à considérer car il catalyse l'une des tensions propres à la dynamique d'écologisation en cours dans l'établissement. L'usage accru de produits frais est associé au développement de pratiques professionnelles visant à « *recuisiner* », ou à faire son travail « *comme un vrai cuisinier* », pour reprendre des termes énoncés en entretien. On repère ici le parallèle implicite entre les gestes-métier associés à la restauration traditionnelle et ceux afférents à la restauration collective. Il s'agit là d'une forme de revalorisation du travail, le terme « recuisiner » venant se poser en contraste d'autres pratiques moins valorisées, telles que l'usage de produits préfabriqués qui suppose une intervention plus minime dans l'activité de « cuisiner ».

Même si ces constats renvoient directement aux postes chargés de la préparation des repas, ils ont aussi été mentionnés par les agents œuvrant au conditionnement. Par conséquent, cette revalorisation du travail par le

« fait maison » est une représentation partagée par l'ensemble de l'équipe de la zone de production, garante de la chaîne de préparation des repas, avec une attente de repas *in fine* de « meilleure qualité », en lien avec les dynamiques d'écologisation.

2. L'écologisation en dynamique : acteurs, réseaux et organisation

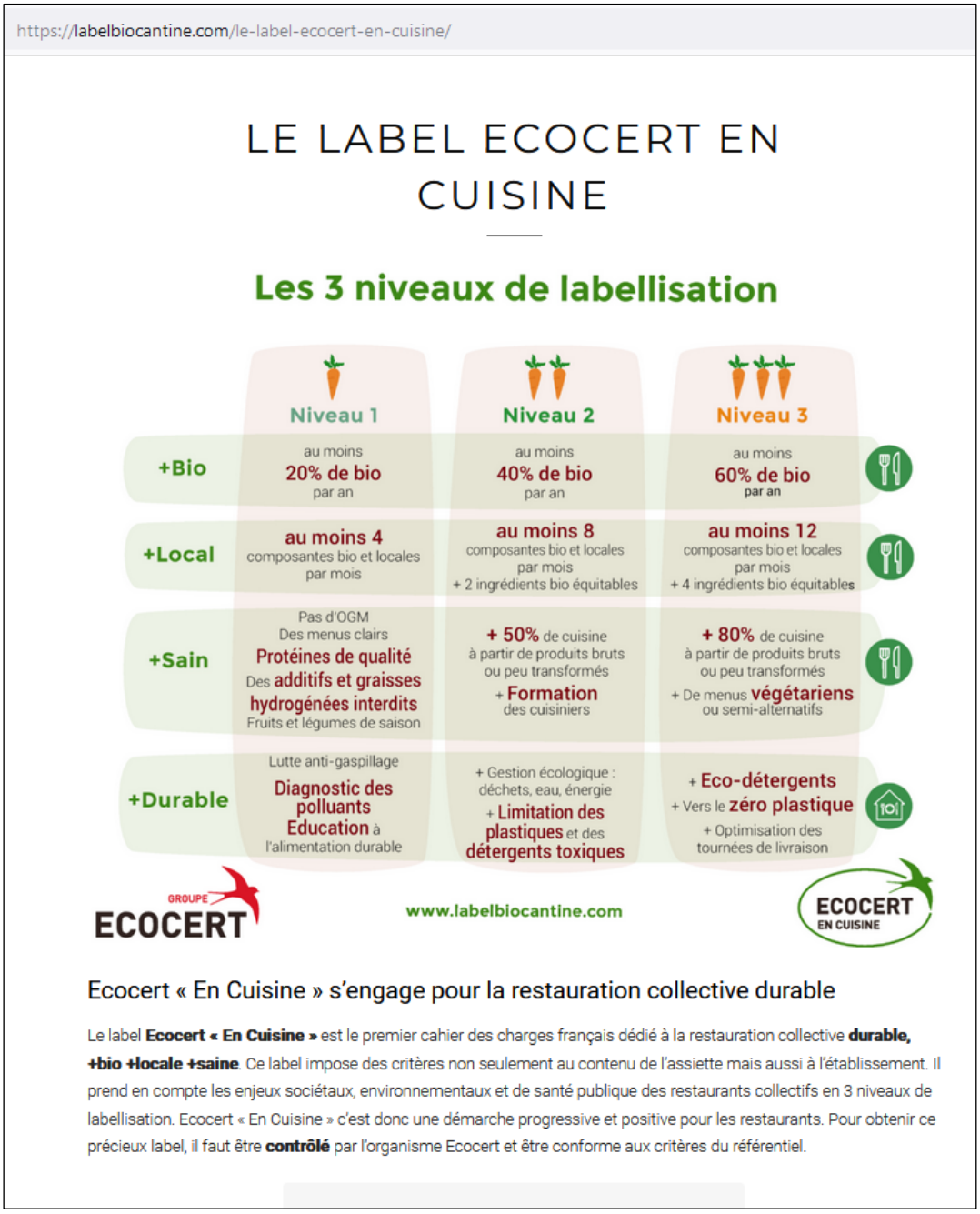
2.1. Des objectifs très divers

Les changements mis en œuvre ou envisagés sont principalement liés aux prescriptions de la loi EGAlim et aux normes du label Ecocert « En Cuisine ». Pour la restauration collective, la loi EGAlim 1 a créé de nombreuses obligations avec des objectifs à atteindre d'ici 2022, notamment celle de 50 % de produits durables et, parmi eux, 20 % de produits issus de l'agriculture biologique. 5 thématiques sont mises en avant (des produits de qualité et durables ; la lutte contre le gaspillage alimentaire et des dons alimentaires ; la diversification des sources de protéines et des menus végétariens ; la substitution des plastiques ; l'information des usagers et convives). Mais la loi ne prévoit pas de sanction ni de contrôle des taux réellement atteints.

Ecocert, organisme certificateur international de pratiques durables dans plusieurs domaines, délivre le label Ecocert « En Cuisine ». Celui-ci valorise la « restauration collective durable » qui introduit « des produits bio, locaux et sains ». Le label garantit :

« - L'utilisation de produits biologiques et locaux dans les menus
- *La qualité des repas servis : saisonnalité des produits, cuisine faite maison*
- *La gestion écologique des sites : lutte contre le gaspillage alimentaire, utilisation d'éco détergents*
- *Une information claire sur les démarches engagées et le niveau de labellisation »* (source : ecocert.com consulté le 17 mai 2024).

La commune de Mélet a atteint le niveau 1 et n'a pas d'ambition supérieure. Les élues et la cheffe de service annoncent effectivement s'en contenter car l'atteinte de plus de 40 % de produits bio, impérative au niveau 2, leur paraît hors de portée. La cheffe de la cuisine centrale évoque les contraintes, déjà lourdes, pour se maintenir en niveau 1 et les contraintes budgétaires qu'impliquerait le niveau 2. La configuration de la structure cuisine centrale, en termes de volumes (importants) d'activité et d'espaces disponibles (limités) dans les installations, ainsi que les spécificités productives du territoire, rendent illusoire la prétention au niveau 2. Il est par exemple compliqué de trouver des fournisseurs bio capables de livrer en quantités suffisantes pour la confection de plusieurs milliers de repas par jour.



Source : https://labelbiocantine.com/le-label-ecocert-en-cuisine/ consulté le 17 mai 2024.

Globalement, la dynamique d'écologisation de la restauration collective scolaire de la ville de Mélet recouvre des objectifs très divers, que les élues et les responsables des services gèrent comme un tout. La politique municipale est inspirée par les obligations légales et par des normes gestionnaires liées au label. Mais la dynamique de changement est également liée aux orientations politiques locales, avec des choix affirmés en termes de politique sociale depuis que la majorité municipale est communiste. La labellisation Ecocert « En Cuisine » rajoute des contraintes aux obligations issues de la loi EGAlim, concernant notamment l'approvisionnement local et en produits de qualité.

Finalement, les orientations majeures poursuivies sont nombreuses. La commune vise la fin du plastique pour ce qui concerne les ustensiles et les contenants (les barquettes de conditionnement). Elle investit dans l'information aux familles et dans un programme d'éducation au goût destinés aux enfants des écoles primaires, relancé chaque année sur une nouvelle thématique. Elle favorise le fait maison (confections des repas au sein de la cuisine centrale en régie municipale, création des recettes) ainsi que les qualités gustatives et nutritives des plats. Les menus proposés valorisent la part du bio, la quête de repas végétariens réguliers

ou de plats de substitution avec protéines végétales, les circuits courts, les produits locaux, les produits frais et de saison, la lutte contre le gaspillage alimentaire dans les restaurants scolaires, les opérations de dons.

2.2. Un portage local affirmé

Dans ses objectifs et dans sa communication aux administrés, la majorité municipale met particulièrement en valeur les actions pour une ville durable, pour l'éducation au goût et pour une alimentation de qualité, à un prix accessible à tous. Ces constats sont établis à partir des interviews avec les responsables de service et les élues interviewées, ainsi qu'à travers une analyse des publications municipales (magazine mensuel de la ville notamment). D'ailleurs plusieurs témoignages montrent que les produits bio avaient été introduits à Mélet depuis les années 2010, dans la foulée du Grenelle de l'environnement.

Concernant spécifiquement la restauration collective, l'enquête montre la prégnance des visuels liés à l'environnement et au développement durable. Le logo Ecocert « En Cuisine » (ci-dessous), aussi appelé « la carotte » par les agents, est affiché en de multiples espaces de production et de restauration.

Un autre support clé de la communication municipale est la feuille d'information aux familles, présentant les menus bimensuels servis dans les restaurants scolaires. Ce support « Tous à table ! » (voir extrait en annexe) met en avant, par des inscriptions en toutes lettres, le « fait maison » (en cuisine centrale), le service public (mention « repas 100 % service public ») et les jours à « repas alternatif ». Des symboles sont également utilisés pour rendre repérable, en face du plat concerné, les produits bio, les produits locaux, les aliments d'origine Label Rouge, les produits AOP et les viandes d'origine française.

Enfin, un autre élément de communication important est le prix remporté par la ville de Mélet dans le cadre des « Victoires » (nom modifié), concours national récompensant les structures de restauration collective qui font « *évoluer la manière de cuisiner et la qualité alimentaire dans l'assiette (fait maison, produits bruts, substitution du plastique…)* » (extrait du site présentant le concours). Le prix remporté en 2021 par Mélet est valorisé sur les feuilles d'information aux familles, où apparaît le logo des lauréats. La commune avait alors été distinguée pour sa capacité à :

> *« Monter un projet transversal, à destination de tous les convives, des plus petits aux personnes âgées, qui permet de sensibiliser à une alimentation saine et respectueuse de l'environnement mais aussi d'impliquer les habitants. Un repas de fête à l'échelle de toute la commune est ainsi organisé chaque année »* (source : site du concours, consulté le 26 juin 2023).

Cette communication visuelle est le reflet d'un portage politique fort au niveau des élus, tout particulièrement par l'élue adjointe au maire déléguée à la politique alimentaire et par l'élue adjointe au maire déléguée à l'éducation et à l'enfance. Les entretiens individuels et les réunions d'ouverture du terrain d'étude ont permis d'identifier leur alliance avec la responsable de la cuisine centrale, diététicienne fonctionnaire statutaire, recrutée en 2005 comme diététicienne des crèches puis en 2020 comme cheffe du service Restauration. Elles s'accordent sur la manière de mettre en œuvre les orientations de la politique municipale de l'alimentation :

faire du goût, de la qualité et du bio tout en garantissant des tarifs bas aux familles. Eu égard aux contraintes exposées précédemment, le maintien de ce cap suppose un engagement important des personnels de la cuisine centrale dans leur travail, individuellement et collectivement, afin de surmonter les multiples difficultés opérationnelles rencontrées au quotidien (pannes machine, aléas de production en quantité et en qualité, absentéisme des personnels, etc.).

La dynamique d'écologisation du fonctionnement et des pratiques professionnelles repose pour une grande part sur le binôme élue Alimentation-diététicienne et sur son engagement volontariste. L'observation de l'activité de la cheffe diététicienne montre à quel point le maintien du cap stratégique est un travail du quotidien et de tous les instants, avec des interventions opérationnelles autant que nécessaire, bien que sa mission relève formellement du pilotage. En particulier, le maintien du label Ecocert « En Cuisine » de niveau 1 est une préoccupation majeure, tant les contraintes de taille, de moyens et de budget sont prégnantes. La cheffe diététicienne dit pouvoir s'appuyer sur l'élue à la politique alimentaire pour peser dans les arbitrages et négociations nécessaires.

Le rôle déterminant de la cheffe de la cuisine centrale a été confirmé lors de l'entretien avec l'animatrice territoriale des cantines durables, ayant un aperçu de l'ensemble des responsables impliqués dans son réseau. Forte de son expérience, celle-ci note qu'à l'échelle de chaque commune la dynamique d'écologisation tient à l'engagement d'un à deux acteurs jouant à la fois le rôle de moteur et de pilier :

> « *Le frein c'est souvent le facteur humain. En fait, les dynamiques, elles reposent beaucoup sur une ou deux personnes au sein des communes. Il suffit que la personne s'en aille pour que ça mette des mois et des mois à repartir. […] On fonctionne bien avec les communes où on a quelqu'un d'identifié, quelqu'un qui se mobilise. C'est le cas avec Mme* [la responsable de la cuisine centrale à Mélet] » (animatrice d'un réseau, Projet Alimentaire Territorial).

2.3. Des partenariats et réseaux d'acteurs en soutien aux changements

La dynamique d'écologisation à l'échelle d'une commune ne repose pas seulement sur les acteurs locaux. Des acteurs et réseaux périphériques sont également déterminants dans les évolutions en cours.

Pour ce qui concerne la commune de Mélet, le **Projet alimentaire territorial (PAT)** joue un rôle primordial. La mission assurant l'animation d'un réseau pour des cantines durables met en lien les communes (leurs élus et les personnels de la restauration scolaire). Elle propose des formations, des échanges de pratiques, des visites chez des fournisseurs locaux, ainsi que des conseils pour monter des dossiers d'investissement ou des prestations (par ex : assistance à plusieurs communes voulant se regrouper pour un achat de matériel de cuisine ; accompagnement au montage d'une demande de subvention pour une formation spécifique). Les prestations sont dispensées la plupart du temps à titre gracieux.

Un autre réseau est régulièrement évoqué lors des interviews, ainsi que mis en visibilité par son logo sur les supports de communication de la ville : « **Un plus bio** ». Cette association promeut la transformation des territoires « par et pour l'alimentation ». Créée en 2002, elle se définit comme « une association nationale impliquée dans le changement de nos pratiques alimentaires dont la restauration collective constitue la référence et le point de départ ». Elle met l'accent sur la valorisation d'une démocratie alimentaire, c'est-à-dire sur le changement sociétal par l'alimentation :

> *« Quand l'alimentation crée un nouveau contrat social, réveille les consciences, fédère les citoyens et redore l'action politique. […] Des réflexions profondes engagées à l'échelle des territoires pour transformer leurs approches de l'alimentation en visant l'objectif d'une triple santé commune : humaine, environnementale et sociale »* (source : site de l'association consulté le 17 juillet 2023).

Un Plus Bio a créé en 2013 un collège en son sein, le **Club des Territoires**. Il met en lien les élus et personnels des collectivités territoriales prêtes à *« s'engager politiquement dans la transformation de leur territoire* via *le levier de l'alimentation »*. Ce club déclare être devenu *« le premier réseau national des collectivités engagées dans le bio, le local, le sain et le juste à table »*. En tant que membre du réseau, la commune affiche le logo de l'association sur ses supports de communication – la feuille de présentation des menus aux familles notamment.

Au cours de l'enquête de terrain, les élues et les responsables municipaux ont régulièrement cité Un Plus Bio ou le Projet alimentaire territorial comme pourvoyeurs de formations et d'échanges de pratiques très utiles aux réflexions stratégiques et aux actions servant l'écologie. Les formations seront décrites plus loin (partie 4). Nos interlocuteurs citent également à plusieurs reprises le nom de quelques autres villes du territoire avec qui des liens privilégiés d'échanges et de coopération se sont construits. Ceux-ci permettent l'importation de pratiques testées en commun ou la mutualisation d'idées et actions imaginées par une commune. Par exemple, concernant la substitution du plastique, des réflexions techniques ont été mutualisées et des tests ont été partagés concernant un prototype de barquette en bambou. Un autre domaine est l'échange de pratiques et d'informations pour trouver des fournisseurs locaux capables de répondre aux besoins d'approvisionnement des structures de la restauration collective (par exemple, quête d'un fournisseur capable de livrer 6 000 pommes bio pour le dessert du jour).

Finalement, la dynamique d'écologisation au niveau de la commune est portée et soulagée grâce à des échanges et à des apprentissages partagés au sein d'un réseau de proximité à l'échelle du territoire. Des acteurs externes à la structure et à la commune jouent un rôle clé dans la dynamique de changement.

2.4. Ambivalences, contradictions et renoncements nécessaires

Les obligations et objectifs favorables à l'écologisation sont, comme nous l'avons vu, divers et relatifs à des domaines de nature très différente. Dans le réel de l'activité, en cuisine centrale, les objectifs poursuivis peuvent entrer en contradiction les uns avec les autres Cela amène parfois à prendre des décisions non optimales mais relevant du moins mauvais choix à faire en situation.

La confection des omelettes illustre bien ces dilemmes et paradoxes. L'ambition du « fait maison » a pendant un temps amené à tester la production en cuisine puis le conditionnement des omelettes par les opératrices. Mais l'opération nécessaire pour rouler chaque omelette et la mettre en barquette s'est révélée catastrophique en termes de délai et de pénibilité des gestes à effectuer. Après réflexion à partir de plusieurs scénarios, c'est finalement l'option d'achat d'omelettes surgelées qui a été retenue. La qualité gustative et nutritionnelle du produit sélectionné convient à la diététicienne responsable de la cuisine centrale et la manipulation de ce produit a amélioré les conditions de travail, le jour où les omelettes étaient au menu. Les évaluations gustatives par les enfants à la cantine sont également positives. On voit donc ici que la logique du « fait maison »/« cuisiné sur place » atteint ses limites par rapport aux contraintes de production et de conditions de travail.

Une autre illustration parlante est relative à **l'utilisation du plastique**. À la cuisine centrale de Mélet, la livraison de chaque satellite est mise en colis dans des cagettes en plastique, alors que des cartons étaient autrefois utilisés à cette fin. Pourquoi adopter une telle mesure alors que la substitution au plastique est annoncée pour 2025 ? Les témoignages croisés, par interviews et observations *in situ*, montrent que les agents voient le recours aux cagettes de transport en plastique comme une meilleure solution que les cartons de transport. Cela évite effectivement des tâches répétitives et pénibles (opération fluide pour plier/déplier la cagette *versus* action de déplier un carton et le scotcher, avec risque de coupure). La cagette prend en outre moins de place et génère moins de déchet que le carton puisqu'elle est réutilisable, alors qu'un carton utilisé une fois ne l'est plus (problématique de stockage + de volume des déchets).

Le plastique est également utilisé pour le conditionnement des plats chauds produits en cuisine puis mis au refroidissement. La fin des contenants en plastique est prévue par la loi EGAlim. Néanmoins, à notre connaissance, aucune alternative n'a encore été trouvée pour l'instant. Des scénarios ont été testés mais aucun n'a été considéré comme satisfaisant. L'abandon des barquettes de conditionnement en plastique serait

en effet très onéreux, notamment pour des questions de coût des produits de remplacement potentiels (par exemple, une barquette en bambou coûterait 2 à 3 fois plus cher à l'achat). Une solution pourrait être le passage en bac inox, tel qu'opéré dans plusieurs cuisines centrales. Mais la difficulté serait alors une pénibilité accrue pour les agents (poids du matériel) ainsi qu'une adaptation nécessaire des infrastructures, au sein de la cuisine centrale (avoir des fours plus grands, avoir des espaces de « plonge » adaptés) tout comme en satellites (avoir des fours de taille adaptée, problématique d'espace et de logistique pour le service à table aux enfants).

Ces constats laissent finalement penser que le non-respect des obligations règlementaires n'est pas pénalisant – ainsi qu'évoqué auparavant – et que le choix de ne rien faire reste possible. Les responsables sont dans un processus de réflexion, avec tests et scénarios, mais aucune solution probante n'a été retenue. Au niveau des décideurs locaux, le sujet de la substitution du plastique a l'air essentiel mais non alarmant, car le risque perçu de recadrage normatif par la loi paraît plutôt faible.

Ces illustrations montrent que faire la transition écologique passe aussi par des renoncements. La dynamique de changement est loin d'être linéaire et prévisible. L'écologisation de la production renvoie à ce qu'on parvient à changer dans les pratiques professionnelles et dans l'organisation du travail. Mais c'est aussi ce que l'on choisit de ne pas faire, ou de faire le moins mal possible. Des conflits de normes et de temporalités, ainsi que des objectifs contradictoires, teintent le réel de l'activité et amènent les acteurs à réfléchir aux meilleures décisions possibles, du point de vue des objectifs écologiques. Mais pas seulement, puisque les critères de conditions de travail et de normes sanitaires jouent à plein, sans oublier les fortes contraintes économiques et budgétaires.

La dynamique du changement serait alors plutôt un vaste mouvement dont on ne connaît pas l'issue, fait de tâtonnements, de décisions fermes à un moment, mais potentiellement réversibles, au gré des évolutions règlementaires et des innovations technologiques.

2.5. Management des pratiques professionnelles et « activité organisatrice »

Face aux ambivalences constatées, voyons à présent comment les acteurs œuvrent pour prendre en charge les contradictions et pour mener des activités de mise en cohérence du fonctionnement de la structure.

2.5.1. Des évolutions décidées en amont du process de production

La commission trimestrielle des menus joue un rôle essentiel dans le cadrage de l'activité et l'organisation du travail en cuisine centrale, tout comme dans les satellites. Cette instance a pour objectif de définir à l'avance la composition des menus de la restauration scolaire. Nos observations *in situ* en tant que chercheuses invitées à deux reprises (septembre 2023 et janvier 2024) montrent que la commission prend de fait en charge la plupart des décisions et arbitrages nécessaires en amont de la production, jouant en cela un rôle majeur dans l'organisation du travail.

Présidée par la diététicienne responsable de la cuisine centrale et de la restauration collective, cette instance met autour de la table les responsables d'exploitation de la cuisine centrale, les chefs d'office des restaurants scolaires, les responsables des personnels périscolaires, ainsi que les deux élues municipales Alimentation et Éducation-Enfance. Le support de départ, conçu par la diététicienne au préalable, présente pour chaque menu du jour une composition en termes de catégories. Par exemple : « entrée = crudités ; plat = protéines + légumineuses ; fromage ; dessert = fruit de saison ». Sur cette base, des discussions ont lieu pour définir dans le détail quels plats seront servis et, parfois, quels mets particuliers rentreront dans leur composition. Par exemple, lors de la commission de janvier 24, l'indication « céréales » a donné lieu à discussion pour aboutir finalement à « riz de Camargue » et des aromates ont été ajoutés à plusieurs reprises à la composition des plats, en vue de servir le projet pédagogique d'éducation au goût actuellement déployé dans les écoles de Mélet.

Les enjeux en termes d'écologisation des menus sont très prégnants au cours des discussions. On le perçoit en particulier relativement aux choix des produits (leur qualité, leur origine), à l'importance donnée au « fait maison » et aux menus de substitution. Mais on voit que la question nutritive et gustative est aussi importante

que celle écologique, si tant est que l'on puisse les distinguer véritablement. La cheffe diététicienne a effectivement la main sur la première mouture et les intègre dès la conception précoce des menus. Les enjeux d'éducation au goût sont en outre très présents, portés par la diététicienne, par les personnels périscolaires et les cheffes d'office, pilotes de projets d'éducation au goût dans les satellites et réceptacles des commentaires des enfants (et parfois de leurs familles). Les critères de coût d'achat des denrées entrent également en ligne de compte lors des discussions.

Les enjeux de préservation des conditions de travail des agents sont également omniprésents, puisque les discussions et arbitrages intègrent les commentaires relatifs à ce qui est de l'ordre du raisonnable et du réaliste lors de la confection des plats. Par exemple, par précaution pour les personnels techniques des satellites, on prendra garde à éviter de mettre dans le même menu deux composantes nécessitant de la découpe sur place (fromage et melon par exemple). Ou encore, on choisira les types de dessert en fonction du temps de préparation nécessaire aux agentes de la cuisine centrale (alternance selon les jours entre des desserts sans préparation, comme les yaourts, et ceux confectionnés sur place par les opératrices – une pâtisserie par exemple).

On retrouve donc à nouveau deux constats majeurs en termes de processus d'écologisation de la production. D'une part, au cours des discussions, s'entremêlent en permanence des objectifs en termes de conditions de travail, de santé publique et d'écologisation dans l'alimentation. Il n'y a pas de hiérarchisation prédéfinie entre eux. L'ensemble paraît former un cadrage global dans l'organisation du travail. D'autre part, s'arrêter sur le déroulement de la commission permet d'objectiver la manière dont la finalité écologique telle que définie par la loi EGAlim se décompose concrètement en un large spectre d'objectifs et de micro-arbitrages, omniprésents au cours des discussions.

L'observation des jeux d'acteurs et de leurs pratiques langagières montre également la prégnance de l'objectif politique municipal. Les élues rappellent notamment, autant de fois que nécessaire, qu'il est important d'inscrire sur le support « Tous à table ! », destiné aux familles, les actions relevant des projets éducatifs ou de la transition écologique. L'une d'entre elles annonce d'ailleurs en souriant : « *Je veux un petit dessin chaque jour devant chaque menu* ».

Finalement, une scène de délibération déterminante est la commission des menus. Des décisions majeures et déterminantes, quoique non impressionnantes car « micro », y sont prises pour la déclinaison concrète des objectifs d'écologisation de l'alimentation, dans le respect des autres objectifs primordiaux de production (conditions de travail et santé publique). Lors des échanges, nous avons de surcroît été frappées par le rythme et la rapidité des décisions, prises parfois du tac au tac. Cela laisse penser que les décisions reposent sur des routines professionnelles, sur un déjà-là qui facilite la concertation. Le déroulement des 2 commissions des menus observées témoigne des apprentissages collectifs progressifs déjà réalisés pour ce qui concerne l'écologisation de la production.

2.5.2. Une « activité organisatrice » prise en charge par des ajustements en situation de travail

Les décisions prises en amont du processus de production sont inscrites dans des prescriptions, transmises par écrit aux personnels chargés des approvisionnements et de la production ainsi qu'aux personnels des satellites. Il s'agit de supports de planification, de fiches Menu, de fiches Recette, etc. Un grand nombre d'artefacts écrits guident ainsi la production tout en reflétant la multitude des micro-arbitrages réalisés antérieurement.

Le réel de l'activité est néanmoins teinté d'aléas et d'adaptations nécessaires. Dans la cuisine centrale, les observations directes montrent que les ajustements au fil de l'eau, en situation, jouent un rôle déterminant dans l'« activité organisatrice »[1] au sein de la structure (voir les focus empiriques dans la partie 3). La présence des responsables de tous niveaux aux côtés des agents est assez marquée. Ainsi, l'agente de maîtrise Conditionnement réalise des tâches sur la chaîne, échange et reçoit des informations, et intervient sur le cours de l'activité de ses subordonnées. Celles-ci l'interpellent autant que nécessaire en cas de doute quant aux adaptations nécessaires. Le flux matière peut en effet résister, les machines se gripper, les quantités être trop

[1] Selon la théorie de la régulation sociale en sociologie du travail, de Jean-Daniel Reynaud puis Gilbert de Terssac.

justes ou trop abondantes par rapport au prévisionnel, le couple temps/température à discuter, etc. Il en est de même dans la section Préparation froide (entre l'agente de maîtrise et sa binôme) et dans le service Production (entre le chef cuisinier et ses agents). On note également les interactions transversales, entre les services de production : les « dames du conditionnement » passent la porte battante les séparant de la « salle des marmites » des cuisiniers, et vice-versa. Des allers et venues sont observables, avec des interactions fugaces et des personnels tenant parfois une feuille à la main. Le rythme est rapide. Chacun semble pris par son activité principale mais aussi très attentif à ce qui se passe autour, tant dans son équipe que dans les collectifs de travail adjacents. On perçoit les interdépendances mutuelles relatives à la confection des plats.

La présence et les interactions directes entre la responsable de la cuisine centrale et l'ensemble des personnels sont, elles aussi, prégnantes. Présente de 8h à 18h environ, pour une production assurée de 5h à 14h par ses équipes. La cheffe diététicienne s'enquiert régulièrement du déroulement et transmet ses consignes en passant voir les personnels, chefs ou agents. Elle adopte un comportement de contact quasi-permanent avec ses équipes. Cela semble favoriser la transmission de consignes en temps réel ainsi que la discussion dans le fil de l'activité, au sujet de la production et de tous les sujets nécessaires à traiter rapidement. La problématique des approvisionnements et des espaces de stockage est également omniprésente, traitée en temps réel avec le responsable « logistique et économat » du site. Nos observations directes laissent ainsi penser que la multi-activité de la cheffe et son type de management (interventions dans le cours de l'activité) sont favorables aux évolutions des pratiques professionnelles, en parallèle ou au-delà des prescriptions. Cette manière de procéder paraît importante pour l'activité organisatrice et *a fortiori* pour l'écologisation et de la production.

2.5.3. Lorsque l'écologisation ouvre des incertitudes majeures : l'inquiétude des personnels

Lors des interviews, les évolutions liées aux orientations écologiques sont appréciées des agents lorsque celles-ci ont été prises en charge et inscrites dans l'organisation du travail, avec des solutions mises en place, au moins temporairement. Ainsi, les mesures d'anti-gaspillage, de tri des déchets, de dons des surplus, ou de baisse de consommation de viande, sont-elles connotées positivement, tant par les personnels en cuisine centrale que par ceux en satellite.

Les propos sont plus nuancés lorsqu'une incertitude entoure les évolutions en cours ou à venir. Il en est ainsi de la substitution au plastique. L'obligation légale est connue mais aucune solution n'avait été trouvée au moment de l'enquête. Les agents interviewés, qui ont eu connaissance des essais matière alternatifs (barquette en bambou) s'inquiètent pour l'avenir concernant leur poste, et parfois leur structure. Par exemple, lorsque, en fin d'entretien, nous demandons à cet agent de production comment elle perçoit les évolutions de son travail en lien avec les préoccupations écologiques, celle-ci répond spontanément : « *Nous l'écologie ça va être catastrophique, au niveau financier parce qu'il va falloir qu'on change toutes nos méthodes, c'est-à-dire que on travaille en plastique, en barquette, on a une machine qui ferme les barquettes, donc ils vont… il faut vraiment qu'ils trouvent quelque chose. Je sais pas comment ils vont faire* ». On repère dans cet extrait d'entretien que les évolutions annoncées génèrent une certaine inquiétude quant au pilotage des changements et aux marges de manœuvre des responsables locaux. Au cours de l'interview, cette agente va jusqu'à se demander si la cuisine centrale pourra vraiment continuer à fonctionner en régie ou s'il lui faudra passer au secteur privé. Outre l'inquiétude de perdre son poste, c'est surtout la possibilité que le service des repas échappe au secteur public qui la contrarie. Autre illustration : un agent indique à propos de la fin du plastique : *« Ça va créer des postes je pense, en tous cas je ne vois pas comment faire autrement. Si on double ou triple l'activité de plonge, on ne pourra pas fonctionner à effectif égal* ». Il ajoute un peu plus tard : « *On sait aussi que c'est moins toxique pour les enfants, moins de plastique c'est mieux. Dans les restaurants scolaires c'est remis en chauffe, et ça dégage des choses, donc on le sait, il faut l'enlever, ce côté nocif. Mais pour l'instant c'est pas un sujet. On verra quand ce sera concrétisé, on verra avec les agents* ».

Après avoir considéré le processus global d'écologisation de la production, nous proposons ci-après des analyses empiriques ciblées questionnant le travail.

3. L'écologisation dans le cours de l'activité : focus sur quelques postes et séquences du système de production

L'analyse du fonctionnement de la cuisine centrale montre une structure en flux continu le temps du service, le temps que la production « sorte », à savoir de 5h à 14h, 5 jours par semaine. L'organisation du travail est quasi industrielle, avec une forte planification et hiérarchisation des tâches et une division du travail assez prononcée. De fait, ce type d'organisation suppose des ajustements face aux contraintes de fonctionnement et aux aléas.

Parmi eux, l'écologie est un paramètre parmi d'autres. Les objectifs d'écologisation des menus supposent par exemple une grande modification des approvisionnements, ce qui implique en amont un repérage des producteurs adaptés et un travail de repérage pour les démarcher. Autre illustration : l'orientation « fait maison » joue sur le temps de préparation nécessaire sur place et les personnels adaptent l'organisation du travail à ce qu'ils doivent faire. Les « dames des desserts » disent par exemple « s'avancer » lorsque la préparation est compliquée, c'est-à-dire planifier leur travail de préparation sur plusieurs jours au lieu d'un, afin d'être en mesure de sortir les 6 000 desserts servis au menu un certain jour de la semaine. Pour autant, les pratiques professionnelles et les gestes sont-ils modifiés ? À quel niveau rejaillit au juste l'écologisation de la production ? Quel est le type de changement constatable dans le travail ? Les réponses ne tombent pas sous le sens. Le développement du « fait maison », bien que valorisant, peut-il représenter une pénibilité potentiellement accrue, et éventuellement inégalement répartie, en fonction des postes de travail ? C'est ce que nous considérons à présent à travers ces focus empiriques.

3.1. Le travail des cadres : interpréter et articuler différents registres de normes

Une partie essentielle des évolutions du travail des cadres responsables de la cuisine centrale, avec lesquels nous avons pu échanger lors de nos observations de terrain ou en entretien, concerne ce que nous nommons un ensemble de tâches « bureaucratiques ». Elles engagent la rédaction de documents, l'élaboration de fiches, la tenue d'échanges écrits essentiellement numérisés, des recherches internet, etc.

En effet, pour ces personnels, les dynamiques d'écologisation entrainent un développement de tâches qui permettent, par exemple, un suivi de la loi, des normes et règlementations, des activités de *sourcing* de façon à transformer leurs modes d'approvisionnement. Elles visent également à rechercher de nouveaux outillages techniques et à anticiper certains changements (la fin du « tout plastique ») ou encore à accéder à des labels, à s'inscrire dans des réseaux territoriaux ou professionnels autour de ces thématiques.

3.1.1. Articuler plusieurs types de contraintes

Au-delà du suivi des nouvelles prescriptions, qu'elles soient législatives ou venues des élus locaux, il est aussi question d'interpréter les textes de façon à se positionner de manière cohérente dans des dynamiques évolutives en faveur d'une écologisation des modes productifs. Par exemple, à propos de l'alternative végétale, la responsable de la cuisine centrale explique :

> « *L'alternative végétale de faire des variétés, de faire des propositions de recettes, etc., ça, c'est quelque chose qu'on ne sait pas faire. On apprend à le faire, mais on ne sait pas faire. Ça demande de la formation, ça demande de l'accompagnement. C'est vraiment de faire ces propositions-là, parce que si on écoute les agroalimentaires, mes fournisseurs, ils me fournissent mon alternative végétale, ils me font des* fingers *végétaux, ils me font des steaks hachés végétaux, ils me font des* knackis *végétaux et j'ai pas envie de ça moi. Donc si je veux pouvoir développer le principe autrement, il faut que je cherche, comment faire, avec quels fournisseurs, comment faire avec les agents de la cuisine, mais d'abord il y a tout ce travail de chercher* » (la responsable cuisine centrale).

L'essentiel des tâches se concentre donc sur l'élaboration d'une stratégie pour :

- d'une part, développer l'alternative végétale sans avoir recours à des produits jugés peu qualitatifs d'un point de vue gustatif, diététique ou ne permettant pas de développer de bonnes habitudes

alimentaires (éviter les produits frits dans logique du « fast food », ou éviter une présentation de l'assiette qui se construit autour de la protéine animale) ;

- d'autre part, adapter les modes d'approvisionnement, ce qui place l'activité de *sourcing* en étape clé.

On note ici l'aspect essentiel du travail d'interprétation et de mise en œuvre réalisé par les cadres pour rendre cohérentes les différentes sources de normalisation (lois et label principalement).

A propos cette fois-ci des fournisseurs de fruits et légumes, la responsable de la cuisine centrale indique :

> **«** *Moi, ma demande dans le cahier des charges, c'est que ce soit* a minima *national, même si on n'a pas le droit de le mettre, mais pour que tout le monde comprenne ça, après on s'arrange pour contourner, faire le truc pour que ce soit* a minima *national ; le meilleur* [de la provenance] *c'est la région, voire le département, mais dans le département on n'a pas tant de maraîchages que ça. Donc c'est aussi lié… voilà. Donc on va à la région et, et après en fait* [l'acheteur de la cuisine centrale]*, il vérifie tous les fruits de cet été, il passe un temps fou à appeler pour vérifier d'où ça vient et ce qu'on voudrait. C'est… alors c'est même plus compliqué cet été, parce qu'en fait je fais beaucoup plus de services et des petits services de fruits en tout genre pour le pique-nique, pour le repas froid, pour les seniors, etc., alors que quand on est en période scolaire, de toute façon il faut d'abord qu'on trouve le volume, et ça ça contraint aussi* » (la responsable cuisine centrale).

On note que les postes de responsable de cuisine centrale et celui d'acheteur s'avèrent, à ce titre, essentiels. Se concentrer uniquement sur une analyse des menus, en ciblant la fréquence d'apparition des produits bio ou de qualité AOC, par exemple, aurait pour effet d'invisibiliser toute une partie du travail des cadres, celle qui consiste à entrer finement dans les principes sous-tendus par les lois et les labels. Comme l'indique à nouveau la responsable :

> « *Son travail* [à l'acheteur], *même si actuellement pour lui aussi c'est très frustrant, il fait plutôt du magasinage et de l'approvisionnement, mais l'objectif final c'est de travailler sur les marchés, de faire le* sourcing*, de développer ça, voilà. C'est lui la cheville vraiment ouvrière alors que pour l'instant, c'est moi qui l'avais, de rencontrer, de mettre en place, etc. Ça va être à lui de le piloter* » (la responsable cuisine centrale).

À Mélet, les missions de l'acheteur sont ainsi en partie réévaluées en fonction de ces évolutions et préoccupations écologiques, certes véhiculées par les nouvelles normes et règlementations mais aussi fortement portées par la responsable de la cuisine centrale dont la trajectoire témoigne qu'elle est mobilisée sur ces sujets. Elle assume certaines des missions de l'acheteur avant de pouvoir les lui confier. On peut faire l'hypothèse que des échanges fréquents et des formes d'auto-formation portant sur les évolutions ont cours dans ce duo, de façon à assurer un transfert de missions vers l'acheteur. Il sera ainsi en mesure de piloter prochainement les actions.

Les différentes lois, labels, règlementations ne se présentent pas uniquement comme des sources de nouvelles prescriptions. Les cadres et élus interrogés indiquent effectivement qu'un travail conséquent leur revient : celui de les interpréter et de les articuler. En témoigne ce qui suit à propos des évolutions véhiculées par les lois EGAlim et des tensions avec la règlementation des marchés publics.

3.1.2. Des conflits de normes : marchés publics, lois, labels

Les critères de la loi EGAlim cumulés à ceux du label Ecocert introduisent des difficultés spécifiques pour les professionnels du secteur de la restauration collective, et notamment des cadres et responsables d'approvisionnement et des achats. En effet, la loi préconise l'achat de produits bio ou de de qualité, et ceux du label insistent sur l'approvisionnement local. Mais il faut pour les professionnels articuler ces principes aux codes du marché public. De fait, jusqu'à une date relativement récente (2012), en fonction des volumes et des montants des achats, les codes des marchés publics interdisaient aux communes de valoriser et de « préférer » l'achat de produits locaux. La définition légale des « circuits courts », contrairement à ce que l'appellation laisse entendre, n'est pas géographique mais porte sur le nombre d'intermédiaires. Dans ce cadre, les responsables et élus avec lesquels nous avons échangé ont expliqué qu'il s'est agi pour eux de trouver une solution leur permettant « *d'avoir du local sans le dire, d'une certaine manière* ». Nous touchons

là à la dimension éthique du travail des élus et cadres qui interprètent les différents registres normatifs. Il est question non seulement de remplir les critères fixés par le label, de respecter la loi, mais aussi de produire un « alignement éthique » avec des principes écologiques tels qu'ils sont perçus par les agents eux-mêmes. En l'occurrence, ils cherchent à diminuer les transports de marchandise, à développer les liens avec les agriculteurs locaux, etc.

Dans le cours des activités des cadres rencontrés, cette volonté de « faire du local » se traduit par toute une série de mesures ainsi que par un travail partenarial et bureaucratique important. La responsable de la cuisine centrale de Mélet indique par exemple :

> « *On y arrive en travaillant* via *un réseau professionnel, on s'est interrogés, on a fait des cadres de mémoire technique qui permettent de donner des calendriers saisonniers très très locaux pour s'approvisionner… mais bon, c'est compliqué, il faut faire du sourcing, rencontrer les producteurs… car désormais c'est autorisé, avant ça ne l'était pas donc c'était encore plus compliqué en fait, déjà il y a cette évolution, mais ça représente un travail de fond, un travail énorme en fait* » (la responsable cuisine centrale).

Le duo responsable/acheteur a ainsi envisagé certains partenariats et formations lui permettant d'apprendre certaines ficelles et de faciliter ce travail de mise en réseau avec les producteurs pour un approvisionnement local :

> « *Alors on est allés… je suis allée en formation avec… à l'époque c'était dispensé par* [Environat], *qui avait mené une formation euh… d'intégrer l'environnement et le développement durable dans ces marchés publics alimentaires. Donc on avait suivi cette formation, j'étais allée avec mon acheteur d'ailleurs à l'époque et… de manière à connaître un peu les ficelles qui permettent en fait de, de contourner de manière légale la loi elle-même. L'idée c'est mettre une case à cocher que les autres ne pourront sans doute pas cocher, mais cette technique de contournement n'est possible que depuis 2011 ou 12, mais avant ce n'était pas le cas* » (la responsable cuisine centrale).

Outre le recours à la formation, on note dans cet extrait que les problèmes issus de l'articulation entre les différents registres de normes se résolvent par un travail d'écriture du cahier des charges. Celui-ci va être rédigé de façon à être particulièrement précis, pour permettre de développer les liens commerciaux avec les producteurs locaux. Dans nos échanges, les cadres et élus ont ainsi souligné que les acteurs de l'agroalimentaire se sont repositionnés depuis plusieurs années sur les segments du bio et du circuit court, et qu'ils demeurent bien sûr des acteurs compétitifs (principalement au niveau des prix et des volumes des marchandises). Mais ce type de rapport commercial est parfois pointé comme rendant plus difficile le principe d'un approvisionnement local. Il n'est donc pas uniquement question d'évaluation de coûts, mais aussi d'une impulsion au développement de filières et de circuits commerciaux de proximité. De l'aveu de nos interlocuteurs, même si des évolutions existent, des problématiques demeurent, liées à une forme de collusion toujours présente entre les différents canaux normatifs.

3.2. La zone de production en cuisine centrale : des adaptations peu formalisées

3.2.1. « Le fait maison » : arbitrages sur les produits frais ou bruts

Nos observations et entretiens avec des agents de production de la cuisine centrale nous permettent de pointer plusieurs arbitrages effectués en lien avec les responsables mais aussi au travers d'une communication resserrée dans les équipes. C'est notamment l'injonction d'une cuisine « fait maison » avec des produits de qualité qui suscite l'attention. Globalement cette injonction est comprise et appréciée par les agents de production qui rappellent de nombreuses fois au cours de nos échanges que leur objectif principal est que « *les enfants aiment les produits », « qu'ils soient contents de manger ce que l'on prépare », « qu'ils mangent de bons produits sains, bon pour leur santé »*. En pratique nos interlocuteurs doivent néanmoins composer avec les contraintes sanitaires (le duo temps/température) et les choix opérés par les cadres en raison du coût des produits. Faisant référence au contexte d'inflation des denrées alimentaires, le cuisinier explique :

> « *Avant, pour certaines préparations on avait des produits frais, maintenant, ça a quand-même un coût, il faut bien s'adapter, alors sur certains plats on a dû revoir nos fiches* [recettes]*, par exemple, maintenant on a un rôti déjà cuit, et on le tranche et on fait le jus à côté. Seul le jus est fait entièrement sur place* » (un cuisinier).

Sur ce point, les agents ont plutôt tendance à témoigner de dynamiques entravées : il y aurait davantage de satisfaction au travail et de fierté à cuisiner le rôti sur place, mais la contrainte économique prime. Des solutions sont ainsi recherchées dans les zones de préparation des plats pour avoir un maximum recours à des produits frais de bonne qualité tout en maintenant une qualité gustative. Ainsi en est-il de la préparation des gâteaux, pour laquelle seules les génoises sont préfabriquées. Quant aux mousses de fruits, crèmes, etc., elles sont réalisées et assemblées sur place. Ainsi en est-il également de l'usage de certains légumes et aromates. Le cuisinier explique par exemple :

> « *L'idée c'est de donner un maximum de goût : faire bien revenir ail et oignons, faire cracher les sucs, ajouter des épices, des herbes, etc. Donc on fait ce qu'on peut en fonction du type de plat qu'on doit préparer. Par exemple, on essaie d'avoir de l'ail frais plutôt que surgelé pour avoir davantage de goût sur les légumes, mais sur une daube on peut mettre de l'ail surgelé, ça cuit très longtemps, le rendu n'est pas le même* » (cuisinier).

D'autres exemples ont été mentionnés dans la zone des préparations chaudes : l'achat d'épices non mélangées (pas d'herbes de Provence toutes prêtes par exemple). Il s'agit donc là de choix concertés avec les cadres, et qui impliquent différents types de manipulation dans le cours de l'activité de préparation. Les plats sont goûtés en cuisine, lors des préparations, mais ils sont aussi dégustés par les agents durant leur pause déjeuner, qu'ils prennent sur place, et commentés entre eux.

Enfin, certains modes de cuisson sont envisagés pour tenter de répondre à des problématiques de temps, d'économie d'énergie et de qualité. Le cuisiner a ainsi expliqué qu'il avait pour objectif d'introduire la cuisson de nuit. Celle-ci demande une autre organisation du travail mais lui parait envisageable pour s'inscrire au mieux dans une dynamique de « fait maison » avec des produits de qualité. Il explique au cours de notre échange :

> « *Ça demande une autre organisation. Le coup de bourre du lundi, il faut lancer la prod du mardi des enfants, la sortir et lancer la cuisson de nuit pour le mercredi, en fin de service. 80/85 degrés toute la nuit, on arrive le matin et c'est cuit : on a un gain de temps, gain de goût, gain de qualité, un gain de quantité. Il y aura aussi moins de dépense d'électricité, car 85 plutôt que 250 degrés c'est mieux. Donc une réduction de la consommation, c'est gagnant-gagnant* » (cuisinier).

Nous n'avons pas pu observer la mise en place de ce mode de cuisson, qui était seulement en projet. Il nous parait néanmoins témoigner d'une mobilisation des personnels sur le volet écologique, comme les autres types de tests, ajustements et adaptations réalisés, dont nous avons fait part plus haut.

3.2.2. L'introduction progressive des produits bio : des changements principalement constatés en zone de préparation chaude

En ce qui concerne l'introduction progressive de denrées certaines difficultés ont été repérées au cours de nos échanges, alors que nous cherchions à savoir si travailler des denrées bio pouvait susciter une transformation des gestes professionnels.

À plusieurs reprises, nos interlocuteurs des zones de préparation chaudes ont souligné des différences entre l'usage de produits bio et non bio. Il est ici question de goût, qui fait tantôt consensus (les carottes et les pâtes seraient bien meilleures en bio), tantôt non (la courgette est jugée plus amère pour certains et pas pour d'autres). Mais des denrées posent aussi des difficultés lorsqu'elles sont travaillées en grande quantité. Certains produits bio achetés en grande quantité peuvent être choisis par l'acheteur car leur prix est plus bas ou équivalent à un produit préfabriqué non bio. Néanmoins des difficultés peuvent surgir dans la zone de production. À trois reprises, les légumineuses bio (lentilles en l'occurrence) ont été pointées du doigt, comme dans l'extrait suivant, issu d'un échange avec un agent de la zone concernée :

> « *Les lentilles, c'est un problème, parce que… Eh ben il faut laisser tremper… il faut savoir les cuisiner, il faut savoir… et ça, c'est quelque chose qu'on sait pas faire, on a toujours travaillé avec de la boîte, sur les lentilles. Ça on sait pas faire. Le pire c'est les lentilles corail, ça on sait pas faire en gros volumes* » (une agente).

Deux dimensions sont ici pointées. L'usage de produits bruts ajoute des tâches qu'il faut inscrire dans l'organisation du travail rythmé par le duo temps/température (faire tremper, rincer, cuisiner). Ces tâches nécessitent en outre des compétences et un outillage dont ne dispose pas pour le moment le personnel (problème autour de la cuisson de gros volumes dans les marmites utilisées).

De fait, des tests fréquents sont réalisés. Parfois certaines denrées bio sont abandonnées pour les raisons indiquées ci-dessus, mais aussi pour des raisons d'ordre gustatif ou d'habitudes culturelles et alimentaires. Le chef cuisiner indique ainsi :

> « *Certains produits bio prennent plus ou moins de temps à la cuisson, le gout change aussi. Pas forcément en meilleur. Les céréales par exemple, Épeautre, etc. j'ai enlevé, je ne voyais pas l'utilité, pour le gamin…on fait des sondages dans les écoles, on voit ce qui a été jeté ou pas, donc quand l'info remonte, on voit avec la direction et on change, et sur l'épeautre, vraiment ça a pas marché avec les enfants* » (cuisinier).

Ce dernier extrait porte l'attention sur le lien en aval, c'est-à-dire avec le consommateur final (les enfants) et le rôle du personnel éducatif des cantines. Mais on voit aussi la communication entre les différents agents qui interviennent tout au long de la chaîne de préparation des repas, rôles essentiels pour que l'introduction de produits biologiques variés et de qualité ne génère pas *in fine* du gaspillage. On repère les ajustements pour équilibrer les différentes injonctions à l'écologisation, et donc faire en sorte qu'une évolution sur un des axes (ici le bio) n'entraine pas une dégradation sur un autre versant (le gaspillage).

3.2.3. « Éviter la surproduction » : les ajustements au coup par coup pour lutter contre le gaspillage

La lutte contre le gaspillage constitue sans doute l'une des thématiques centrales du travail en lien avec les nouvelles normes et dynamiques écologiques. Il ne s'agit pas pour autant de dire que les agents de la cuisine centrale seraient passés d'une époque où le gaspillage avait cours à une autre où ce n'est plus le cas. Au contraire, au travers des échanges, il ressort plutôt que le gaspillage a toujours été régulé et, quoi qu'il en soit, très mal perçu par les agents, mais ils n'avaient pas les moyens d'y remédier. À ce niveau, les différentes normes et règlementations viennent s'aligner sur des représentations, des pratiques et des conceptions morales déjà existantes. De fait, il apparaît que les techniques pour éviter la surproduction et le gaspillage s'en trouvent revigorées ou accrues dans le cours de l'exécution des tâches. Lors de nos observations, les échanges à ce propos ont été nombreux. L'une des agentes s'est par exemple exprimée sur ce point :

> « *Pour éviter la surproduction, on fait plein de choses, c'est tout le temps qu'on fait attention maintenant. Par exemple, pour éviter la surproduction de viandes ou légumes, je fais en sorte de décaler le non produit sur le repas du soir, en portage. Sur les foyers on n'y arrive pas, c'est l'élite. C'est des gens intouchables. Il faut alors envoyer un mail : on explique qu'on ne peut pas se permettre de jeter, donc on met au menu ce qui n'était pas prévu. On a réussi à introduire cela, pour éviter le gaspillage. Sans changer l'équilibre du repas. Dans ce cas c'est compliqué, des fois c'est plus simple* » (une agente).

On note dans cet extrait que la « collaboration » des convives est cruciale pour rendre cohérentes et efficaces les pratiques d'évitement du gaspillage. Au-delà de cet aspect, on voit que les solutions envisagées pour éviter le gaspillage reposent sur des décalages dans les menus, décalages qui ont de surcroit pour effet d'alléger temporairement une partie du travail de production. D'autres prises d'initiatives existent pour éviter le gaspillage. Elles sont diverses et réparties tout au long de la chaine de production. Il s'agit par moments d'engager des échanges réguliers durant la production entre les agents des différentes zones, de façon à réguler la surproduction éventuelle dans le cours de l'activité, comme l'indique l'une des agents de la zone de conditionnement :

> « *Ce qu'on fait c'est qu'on va voir les cuisiniers, on leur demande, "combien il vous reste dans les fours", et bon, selon ce qu'ils disent, des fois je fais baisser un peu* [la quantité par barquette] *pour tout produire, ou à l'inverse j'en fais rajouter un peu si je sens le gaspillage arriver* » (une agente).

Dans d'autres cas, c'est la référence à des savoirs incorporés qui est mobilisée. L'une des agents de la zone de préparation froide indique qu'il s'agit souvent « *d'avoir l'œil* ». Elle explique :

> « *Moi je participe pas aux fiches recettes, c'est pas mon travail, par contre, j'ai l'œil. Oui, il faut avoir l'œil, ça, on sait les quantités à l'œil, à force on voit quand il y a trop ou pas assez. Trop il faut tout de suite voir pour éviter le gaspillage, pas assez, c'est un autre problème* » (une agente).

Il ne s'agit donc pas de pratiques nouvelles, mais d'initiatives qui revêtent davantage de légitimité et entrainent aussi des formes de reconnaissance (par les collègues, les supérieurs hiérarchiques) dans un contexte ou les règles et normes encouragent et légitiment ce type de pratiques informelles. Les pratiques vertueuses reposent ainsi sur l'engagement à la tâche des agents, leurs connaissances et leurs habiletés professionnelles.

3.3. Dans les satellites : démultiplication des gestes et développement des missions éducatives

3.3.1. Certaines évolutions écologiques synonymes de « gestes en plus »

Lors de nos échanges et observations il est apparu que l'introduction de produits frais ou d'origine locale dans les menus contraint parfois à transférer une partie des gestes de manipulation des produits depuis la cuisine centrale vers les satellites.

Deux exemples relevés durant la phase d'observation permettent d'illustrer ce constat. Il s'agit d'abord du **fromage**. En effet, la responsable de la cuisine cherche à éviter le plus possible de proposer au menu des fromages emballés en portion individuelle. Ils ont, selon elle, un intérêt gustatif et des qualités nutritives moindres et leur consommation génère davantage de déchet. Même si les fromages en portion sont tout de même parfois présents au menu, il y a désormais des repas au cours desquels est servi du fromage au lait cru, d'origine locale, labellisé et à la coupe. Au travail, ce choix se matérialise par une livraison de tommes entières (3 kilos chacune) à la cuisine centrale. Pour éviter le développement de bactéries en amont du service, ces tommes sont laissées telles quelles et envoyées directement dans les satellites, dans lesquels les agents doivent se charger de la coupe et de la mise en place dans des petites assiettes individuelles. Cette séquence d'activité est présentée comme problématique dans les restaurants scolaires, notamment en raison d'un outillage peu adapté (de grands couteaux seraient nécessaires) qui rend l'opération particulièrement pénible et fastidieuse.

Autre exemple, **les salades de tomates** servies en entrée aux enfants. Préparée auparavant par les agents de la cuisine centrale, elles sont désormais confectionnées dans les satellites, en raison du calendrier des préparations. Le délai d'un à deux jours entre le moment où est préparée l'entrée et le moment où elle est servie et consommée a des incidences sur le rendu final du produit, comme l'a d'ailleurs expliqué un agent de la cuisine centrale :

> « *La salade de tomate on ne la fait plus, on envoie en répartie. Car sur la qualité ça ne suivait pas, il y avait sans doute trop de manipulations, de passage chaud/froid c'était devenu immangeable, ça baignait dans l'eau… et on le sait car on mange ce que l'on produit* » (une agente).

Dans les restaurants scolaires, ce type de changement s'ajoute à d'autres préparations de produits frais sur place, par exemple : les pastèques, les melons, les fraises. Celles-ci nécessitent des manipulations importantes en amont du service. On peut donc faire l'hypothèse que l'introduction de davantage de produits frais et de saison, en fonction de leur forme et de leurs propriétés respectives, peut générer des tâches supplémentaires et parfois des gestes pénibles pour les agents des satellites.

3.3.2. La lutte contre le gaspillage : un point d'attention primordial et des actions éducatives

Des pratiques visant à limiter le gaspillage ont pu être observées dans le cours de l'activité de travail des agents du restaurant satellite. En effet, des ajustements au coup par coup sont réalisés de façon à limiter le volume de produits jetés. L'exemple de la préparation du melon a été mentionné par une interlocutrice :

> « *Là ce matin, pour le melon c'est ce qu'on a fait. Vu que nous, on n'avait pas beaucoup d'enfants, on a… comment dire… On a pensé mieux de couper par huit, en huit au lieu de dix parts comme c'était recommandé sur les fiches. Pour faire moins de gaspillage… de tout couper pour jeter moins… Si on jette, c'est pas… On pense toujours au gaspillage… c'est la responsable qui décide de ça, mais nous on peut aussi dire, si on voit quelque chose. Donc tous les matins, il y a un petit temps comme cela, où on voit ce qu'on peut faire pour éviter le gaspillage* » (une agente).

De la même manière, les agents avec lesquels nous avons pu échanger au moment du service à la cantine ont expliqué qu'une partie de leur travail consistait à faire un certain nombre de recommandations aux enfants qui viennent récupérer les entrées et desserts au buffet. En entretien, notre interlocutrice est revenue sur ce point :

> « *Parce que ça, pareil. J'ai dit : "La nourriture, c'est… il faut pas que ce soit du gaspillage" Oui. Et pareil pour l'enfant, quand, pareil, ils ont le plat, j'ai… comme on leur explique, il faut pas mettre dans l'assiette si tu vas pas le manger. C'est du gaspillage. C'est leur apprendre aussi. Voilà. Quitte, vaut mieux mettre un peu et après tu te ressers. Voilà »* (une agente).

Nous ne pouvons pas dire si ce type de recommandation est nouveau, mais nous pouvons faire l'hypothèse que les nouvelles normes et règlementations les visibilisent et les légitiment davantage. En effet, les recommandations, à visée éducative, font désormais partie des prescriptions. La lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes est ainsi apparue. Nous le relevons notamment lorsque les agents mentionnent les cas où ils ne peuvent pas faire autrement que de gaspiller, en raison de matériaux peu adaptés :

> « *Les barquettes qu'on utilise pour certains desserts, certaines trop souples, on est obligées d'en prendre deux pour éviter qu'elle ne se renversent en la manipulant… bon, ça c'est… on se dit, bon, c'est dommage, ça contrarie de faire des efforts d'un côté et de voir que par moment on peut pas faire autrement* » (une agente).

Dans le même ordre d'idée, le restaurant enquêté a mis en place une pratique visant à limiter le gaspillage de l'eau. Avant le service, des pots à eau sont installés sur chaque table. Ensuite les enfants ont la possibilité de se resservir. En fin de service, ils sont encouragés à vérifier si de l'eau reste dans les carafes. Si tel est le cas, l'eau est versée dans un récipient, et acheminée jusqu'au jardin potager dont s'est doté l'école, de façon à arroser les légumes. Les animateurs se chargent d'accompagner les enfants dans cette tâche. Il s'agit là de séquences d'activités limitées mais ayant des visées d'écologie systémiques et éducatives. La mise en place de « pesées » permettant de visibiliser en direction des enfants les quantités de nourriture gaspillées n'a toutefois pas été envisagée dans le restaurant observé.

Dans la cantine enquêtée, c'est du côté des animateurs périscolaires qu'il faut se tourner pour observer des pratiques formalisées, avec diverses animations ludiques qui ont été mentionnées. La finalité du travail est clairement présentée par tous ceux et celles avec qui nous avons pu échanger durant les temps d'observation : faire plaisir aux enfants, veiller à ce qu'ils consomment des produits bons pour leur santé et qu'ils développent de bonnes habitudes alimentaires. Dans le travail de préparation et de service à la cantine, il existe donc des qualités esthétiques (il faut que ce soit beau) mais aussi gustatives (« *les enfants ils ne mentent pas, s'ils n'aiment pas on le sait, et ce qu'on veut c'est qu'ils trouvent ça bon* ») et éducatives (« *il faut qu'ils puissent goûter à différentes choses, qu'ils aient des habitudes alimentaires qui vont faire qu'ils seront en bonne santé* »).

Par ailleurs, on peut souligner que l'écologisation se fait, dans le cas étudié, avec un sens très développé de la lutte contre le gaspillage, ce qui renvoie aussi à des valeurs supposées hors travail, à des dispositions. Le travail est valorisé par sa fonction sociale (utilité) mais aussi par les conditions qu'offre leur emploi. Dans les

restaurants satellites comme à la cuisine centrale, les agents mangent ce qu'ils produisent et servent. Plusieurs d'entre eux ont ainsi dit être sensibles à l'introduction de produits de qualité, bio, locaux, car, lors de leur propre repas, ils « *sentent* » que c'est meilleur :

> « *Ça valorise le travail car c'est de la qualité, de le manger et de le servir pour les enfants. Sur les légumes et sur la viande, on le sent que c'est meilleur. Sur ça ici, à* [Mélet], *on a de la chance, on est de mieux en mieux* » (une agente).

Ainsi, plusieurs injonctions de la loi EGAlim ou celles du label Ecocert « En Cuisine » (le développement du « fait maison », l'usage de produits de qualité, l'approvisionnement de proximité, la lutte contre le gaspillage) sont perçues comme favorables par les agents rencontrés. Même si certaines mesures sont l'objet de doutes ou de suspicions (une pollution territoriale importante suscite le scepticisme vis-à-vis de la qualité des produits locaux), nous n'avons pas relevé de conflits concernant les dynamiques écologiques en cours – alors que nous avions fait cette hypothèse en amont. Aucun espace de délibération n'a cependant été mis en place, qui permettrait aux agents et à leurs supérieurs d'échanger sur les évolutions actuelles. De même les instances syndicales se saisissent peu des changements liés aux injonctions à écologiser les pratiques professionnelles.

In fine les agents de production comme ceux des satellites discernent très précisément la dimension que l'on peut qualifier d'écologique (« fait maison », origine locale, produits de qualité). Celle-ci est globalement comprise et appréciée, même si les agents n'en situent pas précisément la source (lois, labels). L'évolution et l'adaptation de leurs conditions de travail (outillage peu adapté, manque de place, etc.) suscitent en revanche des inquiétudes. Distinguer ces deux aspects, comme le font les personnes rencontrées, nous parait essentiel pour ne pas conclure de manière trop hâtive à une forme d'opposition des personnels aux injonctions écologiques portées par les différents registres normatifs.

4. La place du volet Écologie dans les formations

D'un point de vue global, la ville de Mélet est réputée consacrer des moyens corrects à la formation de ses personnels en général, tout sujet confondu. Lors de notre enquête, les formations dédiées aux usages des produits sanitaires, aux postures et gestes professionnels, ainsi qu'à la santé-sécurité au travail, ont été régulièrement évoquées pour ce qui concerne les personnels de la cuisine centrale et les agents techniques en satellites. Nous n'avons hélas pas pu récolter d'informations chiffrées, malgré nos demandes réitérées. Les données concernant les formations aux pratiques écologiques ont en revanche été aisées à récolter. Nous les présentons par sources et par publics cibles.

4.1. Des formations adossées à des projets éducatifs (personnels dans les écoles)

L'un des dispositifs conçus de manière évidente pour le développement durable et l'écologie est celui piloté par la mairie de Mélet à destination des personnels périscolaires. Depuis l'année scolaire 2018-19 est promu chaque année, dans toutes les écoles de la ville, un projet éducatif de sensibilisation à l'écologie, à destination des enfants demi-pensionnaires. Les thématiques ont été tour à tour relatives au goût, au potager, à la lutte contre le gaspillage, avec des déclinaisons ludiques et, parfois, un classement ou une évaluation par des collectifs d'enfants. Lors de nos venues et observations, les personnels et l'élue étaient fiers de nous présenter les supports affichés dans les cantines. Ces actions sont également largement médiatisées dans les médias municipaux.

Pour déployer ces projets, le personnel périscolaire suit chaque année une formation spécifique. Par exemple, sur le thème de l'éducation au goût, l'enjeu est d'inciter les enfants à goûter ce qu'ils ont dans leur assiette, même en toute petite proportion, et d'apprendre à contourner les réactions de refus de leur part. Des actions de tenue de carnets de bord sont également déployées, visant à recueillir les appréciations des enfants et leurs recommandations, par la suite transmises en cuisine centrale. Les recettes améliorées grâce à leur collaboration sont mises en avant dans le support « Tous à table ! » envoyé aux familles.

Les contenus de formation sont destinés aux personnels périscolaires avec des effets visés sur leur relation aux enfants pendant la pause méridienne. On peut de surcroît constater que les personnels techniques des cantines, s'ils ne sont pas public-cible des formations liées à des projets, sont néanmoins en dynamique d'apprentissage *in situ*, du fait de leur omniprésence lors du temps du déjeuner et de leurs interactions avec les enfants comme avec les personnels périscolaires. Nous avons ainsi recueilli des observations et des propos émanant de leur part relativement aux projets éducatifs auxquels ils sont *a priori* extérieurs (par exemple, des appréciations positives sur les actions de lutte anti-gaspillage et de tri des déchets. Nous avons également observé des interactions entre le personnel technique et les enfants au moment du service, les « dames de la cantine » apportant les chariots avec les plats et étant, de fait, impliquées dans les échanges avec les enfants, alors que cela ne relève pas formellement de leur fiche de poste.

Les actions de formation à l'écologie dont pourraient être destinataires les personnels techniques restent néanmoins un point aveugle de notre étude. Nous pouvons faire l'hypothèse que ce personnel, bien souvent en poste à temps partiel imposé et composé de vacataires, pourrait être le parent pauvre de la transition écologique, bien que placé en quasi-première ligne auprès des enfants.

4.2. Le réseau Cantines durables, moteur du développement des compétences à l'échelle territoriale

Le réseau Cantines durables est né en 2019 *« de la volonté d'échanger et de co-constuire des projets autour de la restauration hors domicile durable à l'échelle du Projet alimentaire territorial »* du département. Il regroupe 121 communes et il se réunit plusieurs fois par an autour de formations, d'ateliers de travail et de visites sur site. Les contenus de formation et d'échanges de pratiques partagés au sein du réseau nous ont été transmis par son animatrice, ingénieure agronome de formation. Leur analyse montre la fréquence croissante des rencontres entre acteurs communaux, d'année en année, celle de 2023-24 proposant 3 à 4 actions par mois au cours du premier trimestre.

Les mises en lien sont un enjeu fort afin de promouvoir les bonnes pratiques à l'échelle communale, de favoriser la circulation des actions innovantes, et de soutenir les producteurs locaux et les approvisionnements de proximité. Les liens que le réseau souhaite développer sont situés à divers niveaux : entre petits collectifs de personnes de communes différentes ; entre professionnels d'un même profil de communes diverses (réseau de cuisiniers par ex.) ; entre acteurs placés à des positions différentes de la filière sur un continuum producteur-acheteur-cuisinant. Les mises en lien passent parfois par des équipements numériques (plateformes de producteurs par exemple). Les acteurs de la formation sont aussi présents dans le Projet alimentaire territorial (des cuisiniers formateurs, des organismes de formation spécialisés dans la restauration durable tels l'association Les insatiables). Le réseau s'appuie également sur un tissu associatif et promeut ces structures sur son site web :

> *« Il existe de nombreuses associations d'éducation à l'environnement et à l'alimentation durable, qui proposent des animations pédagogiques, sur le temps scolaire ou périscolaire, autour du bien manger, de l'agriculture durable, de la lutte contre le gaspillage ».*

En termes de thématiques de formation, **le passage au menu végétarien** mobilise une bonne part de temps de formation et d'énergie parmi les actions d'éducation au goût. Cette thématique est d'ailleurs développée autant à destination des enfants demi-pensionnaires que des personnels des cantines, présentés comme ayant des réticences à l'égard des menus végétariens. Les actions éducatives sont donc aussi pensées à rebond, indirectement, pour une action sur les personnels municipaux. Le sujet des menus végétariens et de la confection des plats végétariens est également en bonne place dans les ateliers cuisine.

Les actions permettant les échanges de savoirs ou de savoir-faire et *in fine* le développement de compétences communes sont de natures diverses, allant au-delà du dispositif de stage de formation. Des **visites de service** ont lieu dans certaines communes repérées comme inventives. Des **ateliers cuisine** favorisent l'échange de pratiques entre « cuisinants » (sic). Des **rencontres thématiques** à destination des élus, des gestionnaires, des responsables achats et des chefs de cuisine, sont organisées régulièrement en vue d'un partage et d'une mutualisation. Par exemple, en 2002 a eu lieu une journée intitulée « *sourcing* local et rencontres des producteurs et de leurs plateformes » ; en 2023 a été organisée une journée de *sourcing* sur les animations

périscolaires à destination des élus et responsables des services enfance-éducation, intitulée « Rencontre des structures d'éducation à l'alimentation et l'agriculture durable ». Les rencontres tiennent compte des spécificités territoriales en les valorisant (par exemple : focus sur les éleveurs de viande en Camargue ou sur le riz de Camargue).

Si les actions sont diversifiées, on constate néanmoins que les supports de formation concernent certains profils seulement. La cible des formations est essentiellement composée des responsables de la confection des repas et des communes. Les publics visés par les brochures du réseau sont ainsi : « Élus (responsables des menus) ; chefs de cuisine/cuisiniers ; responsables des achats ; gestionnaires ; diététiciennes ; responsables restauration scolaire ; responsables des services enfance éducation ».

L'analyse documentaire des supports du réseau Cantines durables permet également de mettre au jour deux implicites. Premièrement, les régies et les cuisines en régie sont valorisées par rapport à la gestion concédée. Ainsi, un module de formation propose un module sur le passage de la gestion concédée à la régie, et une journée du réseau a été consacrée au thème « Passer d'une cantine en gestion concédée à une gestion directe ». Deuxièmement, le métier de cuisinier en restauration collective porte clairement l'étiquetage de métier à revaloriser. Les objectifs de formation mentionnent explicitement cette visée. Plusieurs formations et séances d'échanges de pratiques ont par ailleurs l'objectif de valoriser les ficelles et tours de main en restauration collective, de même que d'apprendre à cuisiner « avec goût » (sic). L'exemple d'une des formations portées par le réseau Cantines durables, portant sur la cuisine de viandes de qualité, paraît significatif de cette dynamique.

Extraits du cahier des charges de la formation dispensée

« Cuisson évolutive : pour des viandes de qualité en restauration collective : 1 jour d'approfondissement à destination des cuisiniers du réseau »
« Les enjeux :
Poursuivre la dynamique collective d'amélioration de la qualité des repas, notamment en renforçant le réseau d'acteurs de l'alimentation de la région PACA
Fédérer les « cuisinants » autour d'une culture commune
Faire le lien avec les autres modules de formation, visites, rencontres avec les producteurs... »
Objectifs (extrait) :
« (Re)Poser le cadre de la qualité des repas (et du sens du métier) en restauration collective : la démarche des Cuisines Nourricières pour progresser vers une restauration durable »

4.3. Cuisine centrale : quelles actions de formation à l'écologie ?

Les actions développées par le réseau Cantines durables du Projet alimentaire territorial sont suivies de près par la cheffe diététicienne ainsi que par l'élue à l'alimentation, qui évoquent toutes deux, à plusieurs reprises, les journées qui ont eu lieu dans le cadre du réseau. En particulier, la visite de deux autres communes du département a été marquante pour la réflexion sur la substitution du plastique, pour les échanges de pratiques entre cuisines centrales, ainsi que pour le développement de compétences en termes d'appels d'offres et de *sourcing* de fournisseurs locaux. Les interviews des responsables montrent à quel point il est important, pour des acteurs doublement pris dans un faisceau de contraintes et dans des changements tous azimuts, de trouver des ressources auprès de leurs homologues et de se sentir confortées dans leurs questionnements – voire, par hypothèse, de sortir de leur isolement au niveau communal, lié à la complexité des sujets à traiter et à la faiblesse des marges de manœuvre. Ce sentiment de forte contrainte est clairement exprimé par une des responsables, qui annonce que *« sortir et livrer 6 000 repas chaque jour relève du miracle ».*

L'acquisition des connaissances rejaillit-elle sur les pratiques professionnelles des personnels de la cuisine centrale ? À l'époque de notre étude, où une des difficultés organisationnelles était la vacance du poste de chef d'exploitation, les personnels de cuisine n'étaient visiblement pas formés directement. Seule une journée de sensibilisation a été mentionnée et celle-ci remonte à l'introduction des produits bio dans les années 2010. Nos observations *in situ* ont cependant montré la fluidité des échanges entre la cheffe diététicienne et les équipes, concernant des tours de main, des recommandations sur les recettes, l'amélioration du goût et des

points techniques (l'espace, le matériel). Les personnels échangent également en permanence entre eux au cours de leur activité. La confection des repas exige en effet de la réactivité et des adaptations permanentes, que ce soit pour des raisons techniques ou pour l'application des normes sanitaires. Les agents sont dans l'adaptation permanente, avec des ficelles, des consignes et des savoirs échangés au coup par coup, transmis au gré des contraintes et des aléas surgissant dans le flux de l'activité (comme montré en partie 3).

Il semble ainsi que les échanges directs en situation de travail font office de formation sur le tas. Celle-ci se déploie d'autant mieux qu'elle s'inscrit dans un univers de travail où les tours de main, le regard et les savoirs incorporés sont importants et valorisés. L'étude montre d'ailleurs que les descriptions du travail sont fastidieuses lorsqu'elles sont sollicitées en interview, les agents recourant très fréquemment à l'illustration gestuelle plutôt qu'à la verbalisation. L'observation du poste de travail montre cependant l'étendue des compétences déployées, situées au niveau de la « conscience pratique » (Giddens) et ancrées dans les routines professionnelles. Des stages formels de formation, de type descendant et « en salle de cours », sont par hypothèse peu adaptés au profil de ces agents.

Les échanges en situation de travail favorisent-ils néanmoins des apprentissages durables ? L'étendue de notre étude ne permet pas de répondre à cette question. Des formations de type actions de formation en situation de travail (AFEST) paraîtraient adaptées, en ce qu'elles permettent d'intégrer des apprentissages réalisés de manière informelle dans une formation intentionnelle, planifiée et organisée. Mais elles ne sont pas développées à notre connaissance. La question de la consolidation des apprentissages en situation de travail paraît néanmoins importante dans la mesure où les orientations d'EGAlim et d'Ecocert « En Cuisine », valorisant le fait maison et les denrées d'une qualité particulière, sont susceptibles d'avoir un impact sur les gestes et les pratiques professionnelles en restauration collective, à l'instar de ce que nous avons objectivé concernant les formations sur les plats végétariens et la préparation de viandes de qualité. On peut supposer qu'un investissement formatif contribuerait à la fierté du métier d'agent de production, devenant « agent cuisinant », dans un contexte où le modèle organisationnel d'origine est proche d'un modèle industriel.

Un autre vecteur potentiel de formation à l'écologie relève du label Ecocert « En Cuisine », dans la mesure où l'information et les connaissances des personnels liées aux objectifs du développement durable font partie des indicateurs évalués lors de l'audit. Les propos recueillis montrent néanmoins le chemin restant à parcourir. Les agents ne sont pas à même de dire en quoi consiste le label ni ce qu'il implique en termes de cahier des charges. Lorsque la question est posée en interview sur le label, les réponses sont imprécises, de type : « ah oui, la carotte ! ». Ecocert « En Cuisine » semble être une norme d'application volontaire que les responsables municipaux tiennent à appliquer et à afficher, plutôt qu'un moteur pour la consolidation collective de pratiques vertueuses. Il n'impulse pas non plus le repérage de nouvelles compétences associées à l'écologisation. Selon la responsable de la cuisine centrale, il est nécessaire de rappeler régulièrement aux agents les objectifs liés au développement durable, *a fortiori* lorsque la visite des auditeurs approche. Des actions sont menées à cette fin, notamment avec des affiches présentées dans le hall de la cuisine centrale et renouvelées régulièrement.

En conclusion : les dimensions saillantes

→ Quatre domaines qui concentrent l'essentiel des dynamiques d'écologisation dans l'organisation étudiée : le « fait maison » (produits frais/bruts/de qualité), le bio, le menu végétarien, la lutte contre le gaspillage.

→ Un système de production de type cuisine centrale en régie sous fortes contraintes (baisse des dotations, contraction des effectifs, usure professionnelle, exiguïté des espaces de travail) qui entre en tension avec les dynamiques d'écologisation. Comment faire du « fait maison » dans un mode d'organisation industrialisé et traitant de gros volumes ?

→ L'écologisation dans l'organisation étudiée : un travail de mise en cohérence et d'articulation entre les différentes injonctions. Quels acteurs portent ces dilemmes ? Comment prennent-ils en charge leur résolution ? La responsable de la cuisine centrale et le responsable des approvisionnements sont en première ligne.

→ Accroissement de tâches au niveau des cadres et des élus (travail d'articulation des différents registres normatifs, avec des difficultés importantes sur le volet de l'approvisionnement de proximité).

→ Des dynamiques d'écologisation entrainant une perturbation des routines professionnelles, ainsi que des gestes et manipulations supplémentaires sur certains postes de travail. Les postes des zones de préparation chaude/froide, et les postes des agents des restaurants scolaires sont particulièrement concernés.

→ Une revalorisation du travail par le « fait maison » et l'usage de produits de qualité dans un secteur parallèle à la restauration traditionnelle.

→ Une (re)légitimation de certaines pratiques et habiletés professionnelles quand celles-ci sont favorables à l'écologisation, comme dans le cas de la lutte anti-gaspillage.

→ Des arbitrages permanents et structurants entre les dimensions économiques et écologiques… qui demandent de prendre en compte le réel de l'activité.

→ Peu de délibérations sur le volet des dynamiques écologiques. Des adaptations peu formalisées et bricolées dans le cours des activités.

→ La dimension éducative de l'écologisation est une finalité qui s'incrémente tout au long de la chaîne de production (choix des produits pour l'alternative végétale, commission des menus, façon de les cuisiner/présenter, recommandations au moment du service, et accompagnement par les animateurs).

→ Des dispositifs de formation formalisés en direction des cadres (offre du réseau Cantines durables) et des personnels périscolaires (projets éducatifs en école). Mais seule une formation sur le tas est accessible aux personnels techniques de la restauration.

Annexe 1

Ville de Mélet, feuille d'information sur les menus servis en restauration scolaire, envoyée aux familles des enfants demi-pensionnaires (extrait, mai 2024).

Annexe 2

Les diverses lois et réglementations pertinentes pour saisir la dynamique d'écologisation des quatre organisations enquêtées

Des lois qui se veulent structurantes en matière de transition écologique

Plusieurs lois, sectorielles ou non, entendent marquer un changement profond. Ainsi, **la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) de 2020** s'attaque au gaspillage et promeut une économie circulaire en cinq grands axes :

- sortir du plastique jetable
- mieux informer les consommateurs
- lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire
- agir contre l'obsolescence programmée
- mieux produire

La loi Climat et résilience de 2021 a un champ encore plus large et aborde de multiples sujets :

- la consommation (éducation à l'environnement, publicité, affichage environnemental et économie circulaire),
- la production et le travail (rendre les investissements publics plus verts, faire de l'écologie un sujet transversal de dialogue social, permettre un développement harmonieux des énergies renouvelables au niveau local),
- les déplacements (rendre les moyens de transport moins polluants),
- la rénovation thermique (rénover les logements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et lutter contre la précarité énergétique),
- l'artificialisation des sols (revoir les règles d'urbanisme et lutter contre l'étalement urbain),
- la nourriture (consommer plus local, plus durable et plus sain ; recourir de moins en moins aux engrais azotés dans l'agriculture ; encadrer le label commerce équitable),
- le renforcement de la protection judiciaire de l'environnement (augmentation des peines et création d'un délit d'écocide).

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 18 août 2015 vise, quant à elle, à préparer l'après pétrole et à instaurer un modèle énergétique robuste et durable face aux enjeux d'approvisionnement en énergie, à l'évolution des prix, à l'épuisement des ressources et aux impératifs de la protection de l'environnement. Cette loi donne un cadre à l'action conjointe des citoyens, des entreprises, des territoires et de l'État. Elle fixe des objectifs à moyen et long termes : réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40% entre 1990 et 2030, diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050, atteindre un niveau de performance énergétique conforme aux normes « bâtiment basse consommation » pour l'ensemble du parc de logements à 2050, etc.

Ces lois, assez transversales, concernent les deux secteurs retenus dans le cadre du projet *Ecolo Acte*. La sortie du plastique jetable, la lutte contre le gaspillage, la promotion d'une consommation plus locale, durable et saine (loi AGEC) interpellent frontalement la restauration collective. La loi Climat et résilience a par ailleurs rendu obligatoire, à compter du 1er janvier 2023, de servir un menu végétarien hebdomadaire dans les cantines scolaires, ainsi que dans les restaurants administratifs de l'État, de ses établissements publics et des entreprises publiques nationales. Cette loi a également imposé une nouvelle règle, entrée en vigueur le 1er janvier 2024, selon laquelle les viandes et produits de la mer servis dans la restauration collective doivent, à hauteur de 60% minimum, répondre à des critères de qualité et de durabilité (100% pour les restaurants collectifs gérés par l'État). De même, le développement des énergies renouvelables, l'incitation à la rénovation thermique des logements et l'objectif du « zéro artificialisation nette des sols » en 2050 concernent au premier chef le bâtiment.

La LTECV contient, pour sa part, deux mesures importantes pour le bâtiment. D'une part, la rénovation du parc de bâtiments existants, dans une perspective d'amélioration de la performance énergétique. D'autre part, la progression de la performance énergétique et environnementale des bâtiments neufs, en prévoyant que les

constructions publiques soient exemplaires, et en visant la promotion des bâtiments à énergie positive ou à haute performance environnementale.

Des lois spécifiques aux secteurs de la restauration collective et du bâtiment

Les lois AGEC, Climat et résilience et LTECV ont été complétées par des lois sectorielles.

La loi EGAlim 1 (Etats Généraux de l'Alimentation)

Côté restauration collective, la loi EGAlim 1 a défini un certain nombre d'obligations. Cette loi du 30 octobre 2018 a fixé des objectifs obligatoires à atteindre au 1er janvier 2022 dans tous les restaurants collectifs : servir au moins 50% de « produits durables et de qualité », dont au moins 20% de produits « bio ». Dans la foulée, un outil a été développé par le ministère de l'Agriculture : la plateforme *ma cantine*. Cet outil entend « *informer, documenter et outiller les acteurs sur les bonnes pratiques en restauration collective, accroître la transparence de ce que nous mangeons* [… et] *créer une communauté d'intérêts et de partage d'expériences autour du mieux manger* ». Usagers et professionnels peuvent librement y accéder. Pour ces derniers, tenus d'inscrire leur établissement sur le site *ma cantine*, plusieurs outils sont proposés, notamment :

- une information actualisée sur les obligations des établissements de restauration collective ;
- une auto-évaluation en ligne autour de 5 thématiques : « *plus de produits de qualité et durables dans nos assiettes, lutte contre le gaspillage alimentaire et dons alimentaires, diversification des sources de protéines et menus végétariens, substitution des plastiques, information des usagers et convives* » ;
- un outil de suivi d'achats en ligne permettant de vérifier la conformité de ses pratiques avec les exigences légales en constante évolution.

L'inscription des gestionnaires, responsables légaux d'un service de restauration (public ou privé) est obligatoire. Le décret du 23 avril 2019, pris en application de la loi EGAlim du 30 octobre 2018, prévoit en effet la réalisation d'un bilan statistique de la mise en œuvre des obligations prévues par la loi, sur la base des éléments transmis, dans des conditions fixées par l'arrêté ministériel du 14 septembre 2022. Ce dernier précise la nature des informations à déclarer et le moyen de le faire sur le site *ma cantine*. Cette procédure doit permettre de vérifier, au cas par cas, que la loi est respectée. Elle contribue également à informer les usagers sur leur lieu de repas et, plus globalement, à fournir des données consolidées par région, département, établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et secteur d'activité. En réalité, les statistiques disponibles sur la plateforme *ma cantine* montrent que, sur environ 90.000 établissements de restauration collective répertoriés, 29.216 seulement se sont enregistrés et, parmi eux, seulement 17.923 ont publié leurs données. On apprend également que seulement 4.652 établissements ont commencé, en 2023, un diagnostic pourtant obligatoire. Sur cette (maigre) base de cantines diagnostiquées, les résultats sont médiocres : à peine 10% de ces cantines atteignent les objectifs de la loi EGAlim. Enfonçons le clou : le taux moyen d'achats bio est seulement de 13% et celui des aliments « durables et de qualité », hors bio, de 14%. Il est vrai qu'à ce jour, la loi ne prévoit pas de sanction ni de contrôle pour ce qui concerne l'atteinte des taux EGAlim.

La réglementation environnementale applicable au bâtiment

Fortement émetteur de gaz à effet de serre, en particulier lors de la réalisation de nouvelles constructions, gros consommateur d'énergie, gros producteur de déchets et vecteur de l'artificialisation des sols, le bâtiment est, plus encore que la restauration collective, la cible de la réglementation. Au-delà de la loi Climat et résilience déjà citée, on peut mentionner **la réglementation environnementale RE2020** qui prend la relève de la réglementation thermique RT2012. La nouvelle réglementation environnementale des bâtiments neufs, RE2020, a été prévue par la loi Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN), pour une entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2022 et un remplacement progressif de la réglementation thermique RT2012. La RE2020 a l'ambition de :

- diminuer l'impact sur le climat des bâtiments neufs en prenant en compte l'ensemble des émissions sur son cycle de vie, dès la construction ;
- poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et la baisse de consommations des bâtiments neufs, notamment par une performance accrue de l'isolation ;
- garantir aux habitants que leur logement sera adapté aux conditions climatiques futures en introduisant un objectif de confort en été.

Concrètement, cette réglementation promeut des modes constructifs qui émettent peu de gaz à effet de serre ou qui permettent de stocker tout ou partie de ces gaz via notamment le recours à des matériaux biosourcés. Le développement attendu devrait *a priori* impacter le travail des différents acteurs du bâtiment et leurs modes de coordination, ainsi que solliciter certaines filières industrielles et les producteurs de solutions énergétiques. Mais les évolutions devraient aussi alourdir, au moins dans un premier temps, le coût des constructions neuves.

Le champ d'application de la RE2020 est proche de celui de la RT2012 et de l'expérimentation E+C- lancée en 2016 en vue de l'établissement d'un label Energie Positive et Réduction Carbone. Ce label, effectif depuis 2019, est composé conjointement d'un niveau Énergie, évalué par l'indicateur « bilan BEPOS », et d'un niveau Carbone, évalué par l'indicateur « Carbone ». Afin de tenir compte des spécificités des typologies de bâtiments, de la localisation et des coûts induits, quatre niveaux de performance pour l'énergie et deux pour le carbone sont prévus.

Des contributions volontaires aux enjeux du développement durable

Certaines entreprises vont au-delà de la conformité avec la loi et les divers règlements. Elles cherchent alors à concrétiser et faire connaître leur engagement par l'adhésion à des normes environnementales, par une inflexion de leur démarche de RSE et par l'obtention de certifications et de labels.

Les normes environnementales

Les normes environnementales incitent à adopter des modes de production respectueux de l'environnement en promouvant autant que possible des démarches systémiques. **La famille des normes ISO 14000**, par exemple, prône un management environnemental. Les problématiques de pollution atmosphérique, de gestion de l'eau et des eaux usées, de gestion des déchets, de contamination du sol, d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à ces derniers y sont traitées. Au-delà de la seule mise en conformité, ces démarches sont des sources d'amélioration de la réputation de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel. Les normes ISO 14000 rendent compte de l'engagement de l'entreprise dans une dynamique d'amélioration continue de la performance environnementale. Elles incitent à adopter des méthodes d'éco-conception et de réduction de l'impact environnemental. Elles mettent l'accent sur l'analyse et l'amélioration du cycle de vie des produits. Elles contribuent à généraliser les bilans d'émission de gaz à effet de serre et l'audit environnemental. **La norme ISO 26000** reprend à son compte cette démarche systémique et cette dynamique d'amélioration continue en repensant les pratiques de RSE de manière à lier plus fortement protection de l'environnement et bien-être au travail. **La norme ISO 50001**, au contraire des deux précédentes, a un objet mieux circonscrit puisqu'elle se centre sur la réduction de la consommation énergétique.

L'application de normes environnementales peut se manifester à plusieurs niveaux. Tout d'abord, les entreprises sont encouragées à repenser leur mode de fonctionnement : recours accru aux énergies renouvelables, promotion du covoiturage ou du télétravail, lutte contre le gaspillage, etc. Ces normes poussent également à remodeler progressivement l'écosystème d'affaires des entreprises. Elles incitent à se tourner vers des fournisseurs et des partenaires d'affaires qui partagent des valeurs similaires en matière d'écologie. Enfin, ces normes ont vocation à faire évoluer les comportements quotidiens des salariés, en les sensibilisant aux enjeux environnementaux.

Les normes environnementales peuvent être rapprochées des certifications et labels que de nombreuses entreprises cherchent à acquérir. Ces différents dispositifs contraignent, de manière volontaire, les acteurs de l'entreprise et contribuent à réorienter leurs pratiques. En retour, elles légitiment et valorisent ces dernières. Elles constituent également des signaux positifs en direction des pouvoirs publics, des clients et des partenaires, actuels ou potentiels. Les labels sont particulièrement développés dans le bâtiment : Bâtiment Biosourcé, Bâtiment Bas Carbone, Bâtiment Basse Consommation, E+C-, Effinergie RE2020, etc.

La RSE

Les entreprises engagées dans une démarche RSE repensent, de manière volontaire, l'articulation des dimensions économique, environnementale et sociale au-delà du cadre légal imposé et ce, à travers la mise

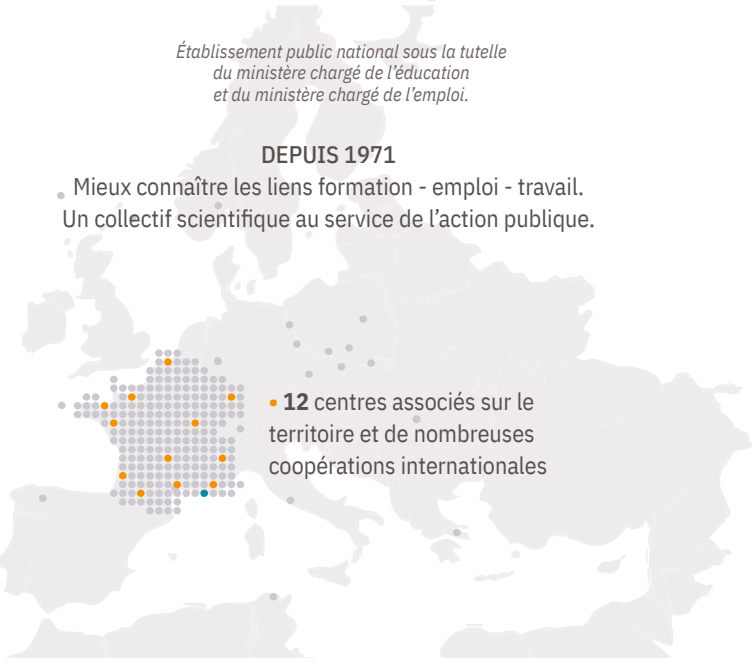
en place de bonnes pratiques ou de nouveaux modèles économiques. Depuis quelques années, la dimension environnementale est souvent majorée dans les démarches de RSE. Cela passe par une sensibilisation et une mobilisation accrue des salariés aux questions énergétiques et environnementales, une meilleure gestion des déchets, la promotion d'une mobilité durable, une réflexion sur l'écoconception voire une mise en pratique effective, une évaluation de l'empreinte numérique et de l'empreinte bâtiment. Et parfois aussi par la transformation du modèle d'affaires : réflexion sur la mission et le métier de l'entreprise, évolution du statut de cette dernière, définition de nouveaux critères de choix en matière de fournisseurs et de partenaires, remobilisation et réorientation des espaces de dialogue social et des espaces de dialogue professionnel, etc. La démarche de RSE contribue ce faisant à attribuer du sens aux projets susceptibles de s'inscrire dans une transition écologique à l'échelle de l'entreprise et de son écosystème. Elle consiste en un effort stratégique et opérationnel collectif visant à façonner des représentations communes de l'entreprise, de sa raison d'être, de son organisation du travail et de son inscription dans l'environnement. Lorsqu'il dépasse le simple affichage à destination de certaines parties prenantes, l'exercice est difficile. Un des enjeux importants de la RSE dans une perspective environnementale concerne les acteurs passifs, voire hostiles. Comment ne pas les marginaliser ? Comment les inciter à participer au débat ?

Céreq

Établissement public national sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.



• **12** centres associés sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

+ d'infos & tous les travaux
sur www.cereq.fr