

**EXPERIMENTATION DE MONTEE EN COMPETENCES
VERS UNE ALIMENTATION PLUS DURABLE EN CUISINE COLLECTIVE**

1. Rappel du contexte.

L'axe Compétences-formation du projet ProDij' piloté par le Campus des Métiers et des Qualifications / Creativ' vise à **analyser l'impact d'une alimentation plus durable sur les gestes métiers et les compétences** de la production agricole à la consommation alimentaire.

Le travail mené depuis 2021 avec les équipes du CHU de Dijon a permis d'établir un diagnostic et une analyse des métiers et compétences mobilisées tout le long de la chaîne de l'alimentation au sein du CHU Dijon Bourgogne des approvisionnements jusqu'au débarrassement des plateaux dans les chambres des patients.

Suite à cette première phase, les contours de deux volets d'expérimentations portant sur une montée en compétences ont été définis avec la direction des affaires économiques concernant la partie production alimentaire et avec les directions des ressources humaines et des soins concernant la partie alimentation en service de soins.

L'objet de ce document est de produire une synthèse des résultats de l'expérimentation menée sur le volet production alimentaire.

2. Cadre de l'expérimentation menée.

Les phases de diagnostic / analyse ont permis d'identifier un **besoin de sensibilisation et de formation des agents de la cuisine à la conception de menus végétariens afin de répondre à l'enjeu d'une alimentation plus durable** au sein du CHU. Un cahier des charges a été transmis à 6 organismes de formation¹ identifiés comme pouvant potentiellement répondre à la demande.

L'objectif de formation : Les stagiaires doivent intégrer le principe d'empreinte environnementale des menus élaborés et servis. Ils doivent être capable de proposer des menus à moindre empreinte environnementale, de type végétarien et d'en intégrer les conséquences dans l'organisation du travail.

Les objectifs pédagogiques :

- Identifier les leviers propres à la production culinaire en restauration collective pour réduire l'impact carbone des repas servis ;
- Etre capable d'élaborer un menu végétarien équilibré et de valeur ;
- Etre capable de développer de nouvelles recettes végétariennes en cuisine collective et de proposer des plats valorisant les légumes ;
- Etre capable individuellement et collectivement d'intégrer les conséquences d'une évolution de la demande dans l'organisation du travail

Les attentes en termes de modalités pédagogiques : études de cas sur l'empreinte carbone de menus proposés au CHU ; mobilisation de méthodes actives et de techniques de créativité autour d'échanges, de débats et de propositions de recettes ; temps de mise en pratique individuelle et collective sur la conception de menus en lien avec le matériel et l'organisation de la cuisine centrale et réalisation de composantes végétariennes.

¹ Les 6 organismes de formation sont Restau'co, Assiettes végétales, SSHA ISA, CNFCE, Gilles Daveau, Greta de Bourgogne.

Expérimentation montée en compétences en cuisine collective – juillet 2023

Deux propositions ont été reçues et l'offre de Restau'co a été retenue.

La formation s'est déroulée les 14 et 15 mars 2023 au sein de la cuisine centrale du CHU avec 7 agents de la cuisine et 1 diététicienne de restauration.

La formation dispensée a respecté le cahier des charges défini. Cependant, nous avons pu noter que le formateur, pourtant expérimenté dans l'animation de formations en restauration collective sur la conception de menus végétariens, a abordé plutôt rapidement le lien entre les enjeux du changement climatique et la végétalisation de l'assiette. L'approche sur ce sujet mériterait d'être retravaillée pour être plus fluide et être ré-abordée régulièrement durant les deux jours de formation.

3. Analyse des résultats de l'expérimentation.

L'analyse présentée se fonde sur les entretiens individuels réalisés avec les agents rencontrés lors la phase diagnostic en février 2022. Elle s'appuie également sur des observations attentives effectuées pendant l'expérimentation de formation, tant sur les propos tenus par les participants que sur les comportements et attitudes observés.

Enfin, elle prend également en compte les résultats des questionnaires d'autoévaluation proposés aux stagiaires en début de formation et 3 mois après celle-ci ainsi que sur les questionnaires d'évaluation soumis aux encadrants des stagiaires 3 mois après la fin de la formation.

Nos observations nous ont permis d'identifier **4 principaux leviers à activer pour aller vers une production culinaire plus durable** au sein de la cuisine centrale du CHU :

- **Un socle de connaissances nécessaire : la compréhension du lien entre changement climatique et impact environnemental de l'alimentation.**

Lors de l'expérimentation, nous avons pu constater qu'il est nécessaire de passer par une phase de sensibilisation aux enjeux d'une alimentation plus durable dans un contexte de changement climatique pour donner du sens à la conception de menus ou composantes végétariennes qui permettent d'alléger l'empreinte carbone des repas proposés au CHU.

En effet, le fait de proposer des plats végétariens est apparu pour certains stagiaires comme une volonté d'adapter la production culinaire du CHU à un mode de vie ou une mode actuelle choisis par une minorité, mode ou culture parfois en inadéquation avec les traditions culinaires françaises.

Ainsi, il nous apparaît nécessaire de sensibiliser les participants à l'impact environnemental de l'alimentation en terme d'empreinte carbone et le lien de celle-ci avec le changement climatique. En effet, il est important que les cuisiniers prennent conscience que le volume de repas produits quotidiennement par la cuisine centrale leur donne une responsabilité en tant qu'acteur du territoire sur l'empreinte carbone de l'activité liée à l'alimentation sans pour autant contraindre les patients et agents du CHU clients du self à manger uniquement végétarien.

- Des compétences techniques existantes à mobiliser et à enrichir.

Nous avons constaté que les agents possèdent et maîtrisent les savoir-faire professionnels, les techniques culinaires, la capacité de travailler en équipe et les normes d'hygiène nécessaires pour cuisiner des plats et composantes végétariennes.

En effet, les recettes proposées par le formateur n'ont pas présenté de difficultés techniques pour les agents stagiaires de cette formation. Ils ont été en capacité d'adapter certaines recettes et de faire des propositions. Cependant, le potentiel des agents et leurs compétences sont généralement sous-utilisées. En effet, ils appliquent au quotidien des recettes standardisées pour de grandes quantités de repas à produire. La créativité et la capacité des agents à apporter des propositions d'amélioration restent souvent inexploitées.

Par ailleurs, nous avons noté un besoin pour les cuisiniers d'approfondir leurs connaissances techniques afin d'élargir leur répertoire culinaire pour concevoir des plats végétariens bons et équilibrés. On peut citer les associations de légumes et de légumineuses ou encore l'utilisation d'épices variées et autres réhausseurs de goût que les stagiaires ne connaissaient pas avant de débiter la formation.

Aux côtés de ces connaissances techniques, il serait intéressant que les cuisiniers travaillent leur créativité afin de proposer des composantes végétariennes nouvelles permettant d'éviter une trop grande redondance des recettes et apporter de la variété.

- Un management et une organisation du travail à faire évoluer vers plus de participatif.

L'ouverture à l'expression et à l'expérimentation des agents nécessite une réorganisation du travail et une gestion du temps qui permettent de consacrer des temps spécifiques à la conception et au test de nouvelles recettes. Cela contribuerait à l'amélioration continue des menus et à la satisfaction des patients, tout en renforçant l'engagement et la motivation des agents dans leur métier.

On note cependant que la prise en compte des contraintes de l'organisation du travail dans une cuisine collective peut fortement impacter la possibilité d'adapter des recettes. A titre d'illustration, le fait d'ajouter une couche de moutarde sur un fonds de tartelette aux légumes afin de rendre celle-ci plus gustative requiert un geste de plus à démultiplier par le volume produit. Il y a ainsi **un enjeu pour trouver un équilibre** entre le fait de redonner du sens au travail des agents avec la fabrication sur place, la conception et l'adaptation de recettes et la difficulté de multiplier les gestes en lien avec le volume de production à assurer.

Remarques :

- Les travaux menés au CHU n'ont pas permis d'aborder pleinement la question des approvisionnements et de la disponibilité des ingrédients en cuisine même si ce sujet nous semble indispensable à traiter si le CHU souhaite aller plus loin sur la diminution de l'empreinte carbone des repas servis. En effet, l'organisation actuelle des achats et les contraintes budgétaires rendent certains ingrédients indisponibles « au marché » de la cuisine (ex noisettes) et rendent difficile l'approvisionnement local.
- Par ailleurs, nous avons pu observer que les stagiaires retrouvaient, en formation, des gestes du métier (travail sur des produits bruts et frais) qu'ils n'utilisent plus au quotidien du fait des

process de travail défini dans l'organisation de la cuisine et des moyens humains associés. Il nous semble que le choix et la qualité des ingrédients à travailler soit également un levier pour retrouver du sens et de la motivation au travail dans les métiers de la cuisine.

- Une évolution culturelle à accompagner à plusieurs niveaux

Comme expliqué plus haut, nous avons constaté que certains stagiaires étaient réfractaires à l'idée même de proposer des composantes végétariennes. Ceci s'explique, notamment, par le fait que la formation initiale sur les métiers de la cuisine et les métiers de bouche (dont sont issus les agents qui ont suivi la formation) est centrée sur l'apprentissage de la gastronomie française traditionnellement centrée sur la viande ou le poisson. Ainsi, le fait de proposer plus de composantes végétariennes conduit nécessairement à une évolution culturelle qui implique de repenser la composition d'un menu différemment de ce qui a été appris en formation puis conforté par l'expérience professionnelle.

Deux jours de formation sont donc largement insuffisants pour ancrer dans les pratiques un changement de paradigme aussi profond.

Par ailleurs, nous pensons que l'effort nécessaire pour sortir de ses pratiques habituelles et proposer de nouveaux plats et de nouvelles recettes doit être facilité par un management participatif qui permette à chacun de proposer voire de tester de nouvelles idées et s'appuyer ainsi sur un collectif pour démultiplier les idées et les propositions. L'idée étant de créer par un management plus horizontal un environnement propice à la créativité et à la co-construction. Là encore, il s'agit d'un changement de paradigme par rapport à une organisation du travail segmentée par tâche et hiérarchisée telle qu'elle existe aujourd'hui au sein de la cuisine centrale du CHU et dans d'autres cuisines collectives.

4. Conclusion

Les deux jours de formation proposés aux agents du CHU sur une alimentation plus durable nous ont permis de tirer un grand nombre d'enseignements.

L'aspect le plus positif étant que les agents de la cuisine centrale détiennent toutes les capacités et compétences pour proposer une alimentation plus durable même s'il serait intéressant qu'ils bénéficient de quelques apports complémentaires sur les associations céréales /légumineuses et testent régulièrement l'ajout d'épices et de réhausseurs de goût afin de se familiariser avec ces nouveaux ingrédients.

Enfin, cette expérimentation nous a montré la pertinence de travailler sur ces sujets avec les équipes pour aller vers une alimentation plus durable même si ces deux jours de formation, s'ils ont permis une sensibilisation des cuisiniers à ce sujet, sont largement insuffisants pour impulser un changement profond et impacter durablement les pratiques culinaires.