

Penser que la dynamique nécessaire

entre les équipes de travail aux enjeux différents est chose aisée est un leurre. Les relations avec l'équipe de cuisine sont parfois délicates ; la preuve.

Le torchon brûle

Juliette Richetin
à partir du témoignage
de Jean-Sébastien Esnault



L'action se déroule dans un CLSH dans les locaux d'une école d'une ville de la Mayenne accueillant en moyenne 115 enfants de 3 à 12 ans (3 personnes à la direction, 18 animateurs). Une activité cuisine sert de déclenchement au conflit latent entre l'équipe pédagogique et l'équipe de cuisine. La chronologie des événements durant les cinq semaines de centre souligne l'importance d'une collaboration dès le départ entre les deux équipes pour un travail et des relations de qualité.

AVANT LE CENTRE : CHACUN POUR SOI

L'équipe de cuisine, composée de quatre employées de mairie qui tournent sur les cinq semaines par groupe de deux, n'a pas été conviée à la réunion préparatoire du centre. Elle a en revanche assisté à une réunion avec le chargé du personnel de la mairie, la responsable du secteur enfance (qui est également la directrice du centre pendant les cinq semaines) et les agents d'entretien. Cette réunion consiste à informer le personnel de cuisine qu'il a la charge d'élaborer la collation des 3-6 ans (pour les autres, c'est l'équipe pédagogique qui en a la charge),

le repas de midi et le goûter, à indiquer les fournisseurs de denrées, le planning des congés. Nulle mention n'est faite de la composition des menus ou des relations avec les équipes pédagogiques qui seront présentes les deux mois d'été. Ainsi, avant que le centre ne commence ni l'équipe de cuisine ni l'équipe de direction et d'animation n'a d'idées sur la manière dont chacun souhaite fonctionner.

PREMIER JOUR DU CENTRE :

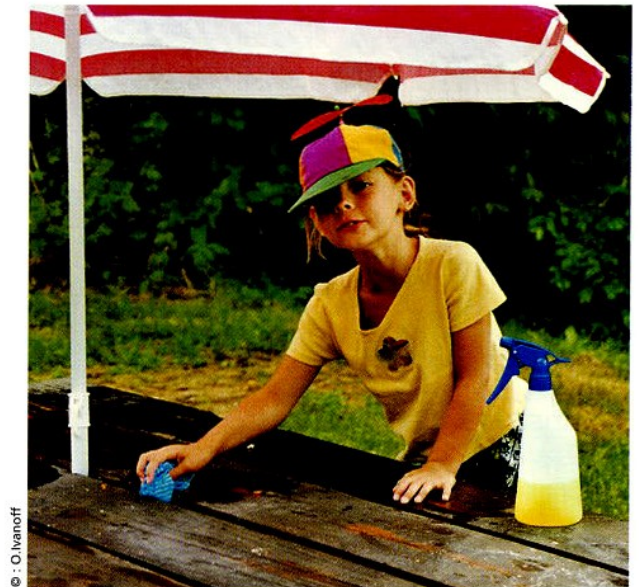
UNE COMMUNICATION MINIMALE

Les menus du mois sont mis à disposition de l'équipe pédagogique par le personnel de cuisine mais par manque de temps, personne n'y prête vraiment d'attention. Par ailleurs, l'équipe de direction se met d'accord pour désigner en son sein un médiateur chargé de la transmission de l'information entre la cuisine et l'équipe pédagogique. Chaque matin avant 10 heures, il va boire un café en cuisine pour donner les effectifs du repas de midi, ceux des pique-niques prévus pour la semaine...

PREMIÈRE SEMAINE :

DÉCOUVERTES SURPRENANTES

A plusieurs reprises, chacun découvre dans son assiette des mets parfois peu appétissants, un équilibre alimentaire journalier et hebdomadaire laissant à désirer (salade verte et fromage, saucisses frites et éclair au chocolat). Des plats un peu trop gras, trop peu d'effort de préparation (beaucoup de conserves) et de présentation. Ce constat est d'autant plus délicat que l'équipe de direction, lors de la réunion préparatoire, a beaucoup travaillé avec les animateurs sur la notion d'équilibre alimentaire des



© : O.Ivanoff

repas des mini-camps proposés chaque semaine. Enfin, les goûters sont souvent insuffisants en quantité pour le groupe des plus grands. En abordant ces divers points avec le responsable du secteur Jeunesse de la Ville venu faire un saut au centre, ce dernier conseille à l'équipe de direction d'amorcer une discussion avec le personnel de cuisine.

Vu de l'extérieur, et aussi parce que les équipes « communiquent » rarement sur leur fonctionnement, les relations paraissent toujours tellement lisses !

Pourtant, travailler en équipe, sur un projet commun, c'est une longue transpiration.

Ainsi, le médiateur vient trouver l'équipe de cuisine pour insister sur les effectifs des groupes pour le repas de midi et les goûters sans faire explicitement mention des insuffisances. Il demande également s'il y aura la possibilité de faire cuire du pain ou des gâteaux dans les fours de la cuisine. Le feu vert est donné par les cuisinières à condition qu'elles soient présentes puisque personne à part elles ne doit utiliser ce matériel : la cuisson pourra avoir lieu aux alentours de midi lorsque la préparation des repas est achevée. Le médiateur ne juge pas opportun d'aborder dès à présent le problème d'équilibre et de qualité de certains repas, espérant que les améliorations vont apparaître au fil des jours.

A son tour, le personnel de cuisine se plaint de la disparition des gobelets (jetables) destinés aux pique-niques et goûters et déclare ne pas vouloir fournir la collectivité en gobelets. L'équipe de direction décide alors de prendre en charge dans son budget l'achat des fameux gobelets.

DEUXIEME SEMAINE :

DES EVENEMENTS DECLENCHEURS

Face au constat du peu d'amélioration de la quantité des goûters, l'équipe de direction décide de constituer un stock de goûters destinés à satisfaire les estomacs du groupe des grands.

Un matin, deux activités autour de la cuisine sont proposées aux enfants. Le « contrat » avec l'équipe de cuisine n'est pas respecté par l'équipe d'animation : à midi tous les pains ne sont pas prêts à cuire et les gâteaux au chocolat ne le seront qu'à 15h 30, alors que les cuisinières partent à 16 heures. De plus, ce jour-là correspond à une rotation des équipes de cuisine nécessitant un grand nettoyage. La situation est donc problématique de part et d'autre : les cuisinières doivent rendre la cuisine

Le travail d'équipe est affaire d'écoute et de négociations

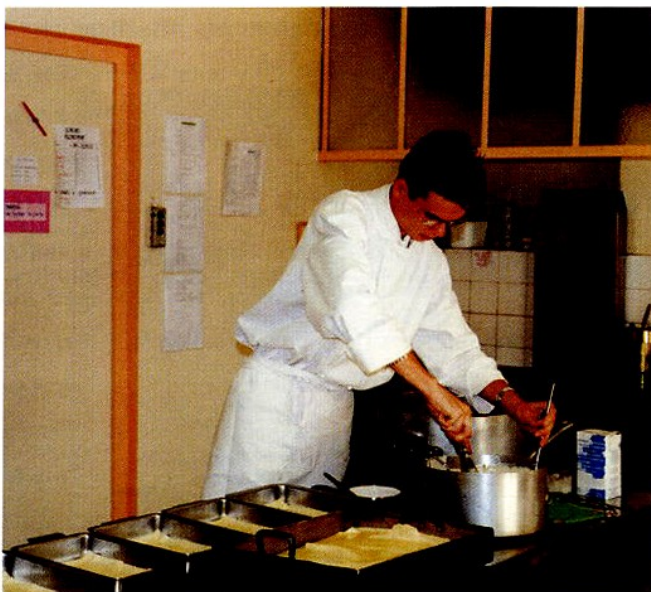
rutilante et l'activité cuisine ne peut se terminer sans avoir fait cuire les préparations. La situation dégénère, le ton monte, le médiateur et une des cuisinières perdent leur sang-froid, la communication est rompue. Lors de la réunion du soir, le médiateur abandonne sa mission à un autre membre de la direction.

TROISIEME SEMAINE :

DES RELATIONS QUI SE DEGRADENT

Les animateurs et les enfants, contrairement à l'habitude prise depuis le début du séjour, ne passent plus chaque matin pour dire bonjour en cuisine.

Le nouveau médiateur convie l'équipe de cuisine à une réunion pour aborder le problème des menus avec l'ensemble de l'équipe de direction. Sûrement à cause de l'altercation de la semaine précédente, aucune des deux parties n'a la volonté d'inaugurer un dialogue constructif. Face aux critiques énoncées sur la qualité et l'équilibre de certains repas, l'équipe de cuisine invoque l'impossibilité de procéder à des changements puisque toutes les commandes sont déjà effectuées. De plus, pour elle, la direction n'a pas de responsabilité eu égard aux repas (c'est pour cela qu'entre autres, elle refuse l'accès aux échantillons de nourriture), ni de compétences pour utiliser le matériel. Même si deux personnes de la direction ont déjà assuré les fonctions



d'aide de cuisine lors de séjours précédents, même si la formation de directeur implique la délivrance d'informations relatives à l'équilibre alimentaire et plus généralement à l'économat et même si aucune règle officielle n'établit l'interdiction de l'accès à la cuisine à l'équipe pédagogique, le statut d'interlocuteur compétent ne semble pas accordé à l'équipe de direction. Cette dernière choisit alors une stratégie plus offensive : elle mentionne que certaines règles sanitaires ne sont pas respectées en cuisine comme le non respect du trajet des déchets. Finalement, la réunion est un véritable dialogue de sourds et aucune amélioration ne paraît envisageable.

QUATRIÈME SEMAINE : UNE VOLONTÉ DE RENOUER LE DIALOGUE

Une cuisinière demande à rencontrer les membres de la direction pour parler des menus et des relations. Au fil de la discussion, elle admet n'avoir jamais suivi de formation pour élaborer de menus équilibrés, qu'elle ne connaît pas le montant exact du budget alloué par enfant et par jour. Elle avoue même qu'elle ne mangerait pas certains des aliments proposés au menu. L'atmosphère semble donc se détendre et la communication possible. De manière informelle, alors qu'il ne reste plus que la directrice et la cuisinière, le ton devient plus personnel et prend même l'allure de confiance.



Quand les enfants prennent toute leur place dans la vie quotidienne de leur structure.

CINQUIÈME SEMAINE : DES COMPROMIS POUR UNE AMÉLIORATION

Certaines modifications sont effectuées dans les menus car les commandes peuvent finalement être changées – étant hebdomadaires et non mensuelles comme annoncé précédemment. Les enfants participent maintenant à la mise du couvert tous les jours alors que jusque-là, les cuisinières considéraient que cette tâche leur était dévolue même si elles se plaignaient de ne pas avoir le temps de tout préparer – elles sont deux pour élaborer 140 repas !

APRÈS LE CENTRE : PERSPECTIVES FUTURES

Une rencontre entre le personnel de cuisine et l'équipe pédagogique est fortement souhaitée de part et d'autre avant le début du prochain centre, même si elle doit nécessiter de fastidieuses démarches auprès du chargé du personnel de la mairie. En effet, l'équipe de cuisine ne peut deviner les intentions pédagogiques relatives au moment des

repas de l'équipe de direction et d'animation. Durant la période scolaire, elle est en effet « seul maître à bord » : les professeurs des écoles ne se préoccupent que très rarement de la façon dont les repas sont organisés. Il est donc utopique de croire que l'équipe de cuisine va accepter simplement le droit de regard sur les repas que s'octroie l'équipe pédagogique du centre de vacances.

Ce type d'expérience est sûrement commun à beaucoup de centres de loisirs ou de vacances qui font appel à une équipe extérieure qu'elle soit municipale ou privée. Il ne s'agit pas ici de faire le procès de chacune des parties engagées dans un conflit, mais de souligner l'importance d'une préparation commune eu égard à l'organisation des repas, d'une communication essentielle pour connaître les rôles et manières de fonctionner de chacun. Même si des dissensions existeront toujours car chacun se considère toujours plus compétent que l'autre dans son domaine, les compromis seront peut-être plus aisés à trouver. ■



© : A.Genest