

AIX -MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

MEMOIRE MASTER 2 GRH -ESS

**Conciliation Vie privée et Vie professionnelle dans les structures d'éducation
populaire.**
Outil de gestion du sens et de la performance ?
**Le cas de la mise en place de la méthode du « *planning vide* » au sein du CCO
centre social château saint loup**

Mémoire présenté et soutenu par
Wenceslas TEKO

Directeur de mémoire
Philippe Oswald

Date : 2023 -2024

« Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'université d'Aix-Marseille »

REMERCIEMENTS

Ce mémoire, bien qu'étant le fruit de mon engagement personnel et de ma responsabilité, est également le résultat d'une démarche collective. Il a bénéficié de nombreuses relectures, corrections, conseils, et orientations. Les discussions et échanges avec mes amis ont affiné mes analyses et renforcé mes idées.

Je tiens d'abord à remercier le directeur général du CCO, Belkacem Medjahed, pour son encouragement à me lancer dans cette formation, sa disponibilité, et son intérêt pour l'objet. Je remercie également toute l'équipe de la direction du CCO.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella, ainsi qu'à tous les enseignants et intervenants, pour les apprentissages émancipateurs générés par cette formation. Je remercie également les salariés du centre social, ainsi que les directeurs des centres sociaux d'autres fédérations d'éducation populaire qui se sont intéressés à ce mémoire et ont partagé leurs conseils avisés.

Un merci tout particulier à Philippe Oswald, mon directeur de mémoire, pour son vif intérêt pour ce sujet, qui a nourri et consolidé mon envie de poursuivre et d'approfondir mes recherches. Merci pour ta disponibilité, ton engagement, et ton accompagnement.

Je remercie également ma compagne, Rosalie Estiot, qui m'a encouragé tout au long de ce mémoire, même dans mes moments de doute, de fatigue, d'absence, d'inquiétude, et de confusion. Merci pour tes critiques, parfois tranchantes mais toujours pertinentes.

Enfin, je tiens à remercier toute la promotion 2023-2024 pour les moments formels et informels partagés, qui ont renforcé nos amitiés et enrichi nos interactions humaines.

Comme l'écrit Seydou Badian Kouyaté dans *Sous l'orage*, "*La meilleure connaissance est celle qui mène l'Humain vers les Humains.*"

Table des matières

Introduction	1
Partie I Contexte et Problématique.....	8
I- Présentation des structures d'éducation populaire et de leurs missions.	8
1-Les structures de l'Education Populaire	9
2-Les enjeux et défis actuels de l'Education populaire.....	10
II- Historique des Centres Sociaux.....	11
1-A quoi sert un centre social ?.....	11
2-Porosités entre Centres Sociaux et Education Populaire	13
III- L'association Centre de Culture Ouvrière (CCO)	14
1-CCO Centre de Culture Ouvrière, une histoire d'éducation populaire.....	14
2-Les douloureuses périodes du Centre de Culture Ouvrière (CCO).....	17
IV- Centre Social Château Saint-Loup/Saint-Thys	18
1-Les évolutions du centre social château saint loup	18
V- Objectifs de l'étude	20
VI- Les enjeux en lien avec l'objet mémoire	21
1-Les enjeux personnels	21
2-Les enjeux pour l'association CCO	23
3-Les enjeux pour les institutionnels.....	26
VII- Méthodologie.....	27
1-Sélection du terrain d'étude	27
2-Prevention des biais hiérarchiques.....	27
VIII- Approche méthodologique	28
1-Les limites de la méthode.....	29
Partie II Cadre théorique	29
I-Tournant gestionnaire des centres sociaux	29
II- Désengagement, perte de sens et résistance au travail	31
III- Perte du sens au Travail et la théorie du « <i>Changement Emergent</i> »	34
IV. Les porosités entre Management et Éducation populaire	36
V- « <i>Planning vide</i> » et « <i>Changement Emergent</i> ».....	38
PARTIE III - ANALYSES ET RÉSULTATS	40
I- ANALYSES	40
1-Une logique gestionnaire bien visible et institutionnalisée.....	40
2-Mise en place de la méthode du « <i>planning vide</i> » : Outils de gestion face à la crise ..	57
3-Objectifs et principes de fonctionnement du « <i>planning vide</i> »	63
4-Analyse des Effets de la Méthode du « <i>planning Vide</i> »	64
4-Points forts et limites de la méthode du « <i>planning vide</i> ».	71

II- RESULTATS	71
1-Réduction de l'Absentéisme et du Turnover	72
2-Amélioration de la Qualité de vie au travail	73
III- « <i>Planning vide</i> » : Sources de tension	73
1-Entre le centre social château saint loup et la direction générale du CCO :	73
2-Entre le centre social et les injonctions des partenaires	75
3-Entre le centre social et les autres directeurs CCO	77
IV- Mise en œuvre du « <i>planning vid</i> »e dans les Centres Sociaux.....	78
1-L'influence des trajectoires personnelles des directeurs de centres sociaux dans la recherche de la conciliation vie privée vie professionnelle.....	78
PARTIE IV : QUESTIONNEMENTS, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	80
I-Discussions des Résultats	80
1-Synthèse des principaux résultats	80
2-Analyse des points de convergence et de divergence	81
3-Réflexion sur les enjeux spécifiques aux structures d'éducation populaire.....	81
PARTIE V- Conclusion et Ouverture	82
Bibliographie.....	85
ANNEXES	87

Introduction

Mon projet de mémoire vise à explorer les pratiques de gestion dans les structures d'éducation populaire. Je souhaite montrer comment les méthodes de « *Management* » issues des entreprises privées et capitalistes peuvent dénaturer ces organismes et causer de la souffrance. Par contraste, je veux réaffirmer le « *Ménagement* » comme une alternative viable, démontrant que prendre soin de son équipe, en permettant à ses membres de concilier vie privée et professionnelle, mène à une équipe cohérente, heureuse et qui trouve du sens dans son travail.

En plus des théories et littératures existantes, ce mémoire s'appuie sur mon expérience personnelle en tant qu'animateur socioculturel et directeur de colonie de vacances depuis 2009, directeur de centre de loisirs en 2011, animateur jeunesse en 2013, animateur de prévention jeunesse en 2015, directeur adjoint de centre social en 2017, et enfin directeur du centre social Château Saint Loup depuis 2019. Mon parcours de militant et syndicaliste a également nourri cette réflexion. En tant que directeur, j'ai tenté de mettre en place une gestion des ressources humaines collégiale et participative, impliquant les salariés dans les décisions concernant la gestion du centre social et la vie quotidienne au travail, autrement dit, de pratiquer l'Éducation Populaire.

Cependant, cette volonté se heurte aux injonctions managériales de la direction générale du CCO, des partenaires financiers, et à l'environnement même des centres sociaux dans lequel l'idéologie gestionnaire est dominante. Les outils de gestion capitalistes inondent les centres sociaux, et malheureusement ces méthodes deviennent la norme. Les effets sont visibles : les projets sociaux perdent de leur sens, les activités et les salariés également. Dans tous les centres sociaux CCO de Marseille en général (7) et au centre social Château Saint Loup en particulier, les arrêts maladie se multiplient, l'absentéisme atteint des niveaux records, et des tensions perceptibles émergent au sein de l'équipe. Les réunions d'équipe sont houleuses, exacerbant souffrances et fragilités.

Ce mémoire cherche à comprendre l'origine des difficultés rencontrées et comment les atténuer. Il analyse un outil de gestion appelé « *planning vide* » que nous avons mis en place. Je cherche à déterminer dans quelle mesure une gestion plus humaine, qui donne aux salariés le

pouvoir de créer leur propre planning en équipe, peut favoriser un développement économique et rendre le projet social pertinent, tout en permettant l'émancipation des salariés et la conciliation de leur vie privée et professionnelle. Le concept de « *Ménagement* » que je défends s'inscrit dans la continuité des travaux de Damien Gouéry sur les porosités entre "*Management et Education Populaire* " (Damien Gouéry 2019).

En somme, ce mémoire vise à éclairer des pratiques de gestion centrées sur le « *Ménagement* », redonnant du sens au travail et du pouvoir d'agir aux salariés.

Les centres sociaux ont une mission d'éducation populaire, c'est à dire d'émancipation des personnes et de soutien au pouvoir d'agir des habitants dans des contextes sociaux parfois très difficiles. Or ils sont eux- même confrontés à cet enjeu en interne.

Les difficultés éprouvées à recruter et à stabiliser des salariés dans des postes d'animation dénotent une problématique de « sens au travail ». Les salaires ne sont pas mirobolants, les conditions peuvent être difficiles, et les personnes qui postulent accumulent parfois des fragilités, y compris en termes de compétences ou de trajectoires personnelles.

A l'association CCO qui gère 7 centres sociaux à Marseille dont celui de château saint loup, les 7 centres sociaux font face à de grandes mutations telle que l'essoufflement du modèle économique et environnemental. Ils doivent concilier dans leur gestion quotidienne, des impératifs de rentabilité financière avec les valeurs de l'éducation populaire et les missions socioculturelles des centres sociaux. Pour prendre un exemple parmi les nombreuses études réalisées, les gestionnaires de plus de mille trois cents centres sociaux considèrent que la vocation de leur organisation consiste à être à l'écoute des habitants, à créer du lien et de la cohésion sociale et à promouvoir les individus (Tchernonog,2000). Le constat est que l'idéologie gestionnaire et bureaucratique circule et se normalise dans les centres sociaux CCO ce qui les éloigne de cette vocation.

Il est incontestable que les associations, pour survivre dans un environnement économique de plus en plus contraignant, doivent impérativement se développer économiquement. Cette nécessité découle du risque réel de disparition si elles ne parviennent pas à s'adapter et à évoluer dans leur mode d'organisation. Cette transformation vers une gestion plus axée sur la viabilité économique engendre souvent une profonde crise de sens. Historiquement, les associations étaient ancrées dans un projet associatif qui mettait en avant la primauté du lien social sur l'activité économique. François Rousseau souligne cette inversion où désormais, la

recherche d'un équilibre économique devient une condition sine qua non pour maintenir les missions socioculturelles, cette recherche se fait parfois au détriment du projet initial (François Rousseau, 2007).

Le Centre social château saint loup est confronté à ce dilemme. Le tournant gestionnaire pris par l'association CCO et l'incorporation des outils de gestion issus des entreprises privées ou du milieu capitaliste rééquilibrent certes les finances de l'association mais au détriment du « sens au travail », et du bien-être des salariés. Ils amplifient les souffrances des salariés. Au CCO Château saint loup, au cours de la période 2020-2021, les arrêts maladie se sont multipliés, l'absentéisme a battu des records, des facteurs de risques psychosociaux ont été identifiés, deux salariés ont saisi le conseil des prud'hommes pour surcharge administrative et Burn out (France Sparta, RH CCO, bilan social 2021).

Au cœur de ce que propose ce mémoire se trouve l'enjeu crucial de l'émancipation et du renforcement du pouvoir d'agir. Cette dynamique doit débiter en interne, avec les salariés des associations, avant de pouvoir rayonner vers l'extérieur, vers les habitants qu'elles servent. C'est cet enjeu que décrit Damien Gouëry (2016) notamment en proposant le « *Ménagement* » des équipes plutôt que le « *Management* ». Dans son analyse, il démontre que le verbe **Manager** lié à la productivité n'est pas approprié à une structure d'éducation populaire, il faut plutôt **Ménager son** équipe, prendre soin des personnes et des équipes de manière qu'ils cultivent le sens et la motivation au travail pour enfin s'occuper des fragilités et problématiques des habitants, et de surcroît créer du lien et de la cohésion sociale dans leur territoire d'intervention.

Depuis 2022, cette dimension du « *Ménagement* » a été expérimentée au sein du centre château saint Loup avec un outil dénommé « *planning vide* » qui redonne du pouvoir d'agir à l'équipe en offrant la possibilité aux salariés d'aménager eux-mêmes leurs temps de travail, au regard des contraintes personnelles de chacun. Nous allons témoigner dans ce document comment le « *planning vide* », outil de gestion a produit du sens et de la performance, comment il a nourri les besoins fondamentaux et les désirs des salariés et donné des résultats en termes de développement économique, du sens au travail. Comment il a redonné aux salariés le plaisir de travailler. « *Je ne suis pas bien payée, mais si je suis toujours dans ce centre social, c'est d'abord grâce à l'équipe, elle est solidaire et surtout on fait nos plannings ensemble ce qui libère du temps pour moi et pour mes enfants* » (interviews d'une salariée réalisée dans le cadre de ce mémoire par les Céméa des Bouches-Du- Rhône).

L'initiative *planning vide* au sein du centre social Château Saint-Loup, bien qu'elle soit bénéfique pour l'équilibre personnel des salariés, ne semble pas suffire pour établir une confiance durable avec les instances hiérarchiques, notamment celles du siège social du CCO et des partenaires. L'équipe des salariés se concentre principalement sur ses propres préoccupations, souvent méfiante à l'égard des décisions ou directives venant « d'en haut » ou de l'extérieur. Cette situation soulève la question cruciale de l'articulation entre les besoins et les enjeux de l'équipe du centre social et ceux de l'organisation dans son ensemble.

Prendre soin de l'équipe est indéniablement essentiel pour assurer son bien-être et sa satisfaction au travail. Cependant, cela ne suffit pas à garantir une cohésion totale avec les objectifs et les attentes de l'organisation. Il est également crucial de relier le pouvoir d'agir que l'équipe du centre social possède grâce au « *planning vide* » avec les enjeux stratégiques et opérationnels de l'association CCO.

Cela est possible en s'appuyant sur la théorie du «*Changement Emergent*» (Madelaine Laugeri 1996), qui nécessite une communication et une collaboration renforcées entre l'équipe des salariés et les instances décisionnelles. Si les salariés en interne ont trouvé une organisation opérationnelle qui leur donne satisfaction, et en se référant à la théorie de Madeleine Laugeri sur le « *changement Emergent* », il pourrait avoir un *Contrat de mission A* entre le directeur général du CCO et l'équipe des salariés lequel adossé au *Contrat de vision* (enjeux stratégiques), présentera les objectifs stratégiques de l'association à l'équipe. Il donnera lieu à un *Contrat de coopération* au sein de l'équipe (comment on va faire, de quoi a-t-on besoin) qui reviendra vers la direction avec un *Contrat de mission B* pour créer des espaces de dialogue où les préoccupations et les réussites des salariés sont entendues et intégrées au *planifié*. C'est un dialogue en plusieurs étapes que propose la théorie du « *Changement Emergent* » sur laquelle nous allons nous adosser. Cette approche vise aussi à donner des signes de reconnaissances de part et d'autre, entre la hiérarchie et l'équipe. Les Contrats véhiculent donc une dimension relationnelle (partage de signes de reconnaissance) et une dimension opérationnelle (dialogue sur les objectifs) et pourraient contribuer à réduire les tensions perçues et à renforcer la confiance mutuelle.

La transition des associations vers une gestion plus économiquement viable ne doit pas se faire au détriment de leur mission sociale originelle. Au contraire, elle nécessite une réflexion profonde sur la manière dont les pratiques de gestion peuvent soutenir à la fois la viabilité

financière et le maintien du lien social. Le « *Ménagement* » des équipes, tel que promu par Damien Gouëry, illustre cette évolution vers des pratiques managériales plus humaines et alignées avec les valeurs associatives.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons conduit plusieurs entretiens avec les salariés du centre social, des employés d'autres centres sociaux et structures d'éducation populaire, ainsi que des directeurs de centres sociaux affiliés à différentes fédérations d'éducation populaire (Synergie Family, IFAC, UCS 13, Léo Lagrange, AIL). Nous avons également interrogé des élus de la ville de Marseille responsables de l'éducation populaire et des centres sociaux, ainsi que des agents des services de la métropole, du département et de l'État dont les missions sont principalement axées sur les centres sociaux.

Les neuf entretiens réalisés avec les directeurs des autres centres sociaux de Marseille montrent qu'un nouveau mode de gestion des ressources humaines est envisageable. Bien que cet échantillon ne soit pas représentatif des 39 centres sociaux de Marseille, il ressort de manière récurrente que l'on peut gérer la tension entre le développement économique et le développement du projet social en accordant confiance et autonomie aux salariés, et en leur permettant de concilier vie privée et vie professionnelle.

Problématiques et Hypothèses

Au cours des dernières décennies, les associations et structures d'éducation populaire ont subi d'importantes mutations. L'évolution des politiques publiques et institutionnelles a entraîné une réorganisation des financements des associations. Le nouveau management public (NMP), qualifié par Évelyne Bechtold de "*destruction des services publics et sociaux*" (Bechtold 2024), a accentué les formes dominantes de gestion des services sociaux, les faisant ressembler davantage à des entreprises. Daniel Linhard, sociologue spécialisé dans l'évolution du travail et de l'emploi, souligne que "*la dictature du changement perpétuel est le nouvel instrument de soumission des salariés*" et que le management moderne s'inspire du travail à la chaîne théorisé par Taylor et Ford pour augmenter la productivité. Cette surcharge d'activités dans les centres sociaux (faire plus avec moins) conduit inévitablement à une taylorisation des pratiques, phénomène observé depuis des années dans ces structures.

Les centres sociaux sont particulièrement affectés par ces évolutions, les obligeant à repenser leurs pratiques, leurs organisations internes et leur gouvernance. Même si toutes les

structures associatives ne se réclament pas de cette réalité ou prétendent ne pas y être soumises, divers indicateurs révèlent l'impact de l'idéologie gestionnaire sur leur fonctionnement. L'isomorphisme normatif et coercitif contraint les structures d'éducation populaire, y compris les centres sociaux, à une professionnalisation de leurs salariés, répondant ainsi aux exigences des pouvoirs publics sous peine de perdre des subventions essentielles. Julien Talpin évoque la *répression à bas-bruit* des associations et centres sociaux (Julien Talpin, 2019).

Historiquement, les centres sociaux, ancrés dans les principes de l'éducation populaire, visent à former les citoyens et à favoriser leur émancipation individuelle et collective. "*L'éducation populaire est l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillant à l'émancipation des individus et du peuple, augmentant leur puissance démocratique d'agir*" (Maurel, 2010). Dès lors, l'émancipation dans les centres sociaux se manifeste par la création de lieux de rencontre, d'instances de partage et de lien social, facilitant les interactions entre habitants et publics. Les salariés des centres sociaux ont pour mission de promouvoir l'émancipation des adhérents tout en étant eux-mêmes en quête de cette émancipation, du pouvoir d'agir et souvent en souffrance.

L'enjeu actuel pour les centres sociaux est de concilier l'esprit militant et les normes gestionnaires, de gérer la tension entre développement économique et développement du projet. Ils constatent et subissent l'idéologie gestionnaire, mais quelles alternatives proposent-ils ? Ce mémoire ne vise pas à choisir entre gestion militante (primauté du projet) et gestion économique (primauté du développement économique), mais à explorer une autre manière d'interagir entre les deux, en s'appuyant sur le concept de "*Ménagement*".

Les centres sociaux sont traversés par ces tensions et il est nécessaire de documenter et d'approfondir la manière dont ils participent aujourd'hui à l'émancipation des publics qu'ils accueillent, autour de valeurs telles que l'émancipation, le pouvoir d'agir, et la transformation de soi et de son environnement, alors que les aidants (salariés) sont eux-mêmes en souffrance.

Ce mémoire s'articule autour de deux hypothèses :

1. Alors que les centres sociaux promeuvent l'accompagnement des publics vers l'épanouissement et l'augmentation de leur pouvoir d'agir, ils sont mis en tension par une gouvernance qui ne prend pas suffisamment en compte les salariés dans les instances

de décision, aboutissant à une gestion verticale et descendante. Comment augmenter le pouvoir d'agir des habitants si les salariés en sont dépourvus ? Il est urgent de questionner les rapports entre salariés et direction.

2. Dans un contexte où les fédérations d'éducation populaire et les centres sociaux dénoncent les normes gestionnaires, les politiques publiques et les outils de gestion administrative, comment ces outils contribuent-ils à la taylorisation et à la souffrance des salariés ? à la perte du sens et des pratiques. Il est nécessaire d'interroger d'autres outils de gestion inspirés du « *Ménagement* », qui visent à donner du pouvoir d'agir aux salariés tout en préservant la performance économique de la structure. Cela implique de permettre aux salariés de décider des modalités de leur intervention, de leur planning et de leur temps de travail, afin de concilier vie personnelle et professionnelle, de s'épanouir.

A partir des observations de terrain, de nos expériences personnelles et militantes, tout en nous appuyant sur les travaux de Damien Gouëry sur le « *Ménagement* », de François Rousseau sur *Gérer et militer* et de Madeleine Laugeri sur le « *Changement émergent* », ce mémoire explore comment le « *Ménagement* » et l'outil « *planning vide* » qui a pour but l'émancipation des salariés et l'augmentation de leur pouvoir d'agir, est expérimenté au centre social Château Saint Loup, et se veut une alternative à la gestion traditionnelle qui tend à déstructurer les organisations des centres sociaux.

Comment la méthode du « *planning vide* » peut-elle être un outil de gestion du sens et de la performance au sein du CCO Centre Social Château Saint-Loup ?
Comment permet-il aux salariés de concilier leur vie privée et professionnelle ?

Partie I Contexte et problématique

I- Présentation des structures d'éducation populaire et de leurs missions.

Quand il s'agit de définir l'éducation populaire on fait très souvent référence à son histoire, à ses origines. Il faut éviter d'enfermer l'éducation populaire dans une définition unique. Même s'il existe un élément d'unité entre les nombreux mouvements qui s'en réclament, chaque mouvement à sa singularité, son époque, sa démarche et son organisation. Toutefois et de façon générale, Il s'agit d'instruire les citoyens dans une période où naît le capitalisme par la révolution industrielle d'une part et la démocratie représentative par la Révolution française d'autre part. Il s'agit donc de mettre en œuvre cette instruction autant pour la démocratie que pour l'industrie. Le rapport de Condorcet (Condorcet 1892) préfigure de la mise en place de l'école républicaine, de l'éducation permanente ou tout long de la vie, et de l'éducation populaire, terme qui sera vraisemblablement et assez communément utilisé jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle. L'idée de l'individu acteur de son éducation apparaît quand Condorcet dit qu'il doit apprendre à apprendre. L'ambition humaniste est également présente. Il s'agit, par l'instruction de « *Substituer enfin l'ambition d'éclairer les hommes à celle de les dominer* ».

L'histoire de l'éducation populaire a traversé plusieurs étapes, la première est liée à la création du droit des associations en 1901. Elle s'inscrit dans un large mouvement de conquêtes sociales acquises par les luttes syndicales pour l'obtention de nouveaux droits dans le travail. De l'ensemble de ces droits acquis dans le travail et des libertés acquises dans la reconnaissance des syndicats et dans le droit de s'associer, s'en suit une période « éducationniste » où l'histoire du champ de l'éducation populaire « *peut se lire comme un lent processus de domestication des organisations civiles par l'état, qui par étapes, spécialise, rétrécit et finalement incarcère leur potentiel critique* » (Alexis Morvan, 2012).

➤ **Front populaire, Léo Lagrange et Centre de Culture Ouvrière**

L'arrivée du front populaire est marquée par les grèves de 1936. C'est à la fois un joyeux mouvement social et la première grève générale. Dans cet élan, les mouvements d'éducation populaire sont relancés par la gauche, notamment grâce à l'action de Léo Lagrange. Dans le

gouvernement de Léon Blum il est nommé sous-secrétaire d'état aux sports et à l'organisation des Loisirs auprès du ministre de la Santé publique Henri Sellier en 1936. C'est la première fois que ce ministère existe au gouvernement. Sont créées en 1937 les Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active (CEMEA) d'inspiration laïque. Ils prennent en charge les enfants en vacances, et en 1938 le Centre Laïc des Auberges de Jeunesse laïques (CLAJ) dont Léo Lagrange est le premier président et l'Institut de Culture Ouvrière (ICO) qui deviendra plus *Centre de Culture Ouvrière (CCO)* affilié à Culture et Liberté.

Peuple et Culture dans son manifeste de 1945 affirme l'importance de l'éducation nouvelle dans l'éducation populaire. « *Une culture vivante suscite un type d'homme. Elle suppose des méthodes pour transmettre la connaissance et former la personnalité. Enfin, elle entraîne la création d'institutions éducatives. Ainsi la culture populaire a besoin d'un humanisme, d'une technique, d'une organisation propre-faute de quoi, elle risque de rester prisonnière d'un enseignement périmé* ».

1- Les structures de l'éducation populaire

Comme l'éducation populaire, les structures d'éducation populaire ont une longue tradition qui remonte au XIXe siècle. Elles ont des origines diverses. On situe leurs origines en fonction des études. Elles sont nées du besoin de démocratiser l'accès à l'éducation et de promouvoir la participation citoyenne. Originellement, ces structures visaient à offrir des opportunités éducatives aux classes ouvrières et populaires, souvent exclues des systèmes éducatifs formels. Les valeurs et les principes sont très souvent portés par les associations, les centres sociaux, les Maisons des Jeunes et de la Culture, les centres de loisirs et les Maisons Pour Tous, les associations de quartier.

Par le biais des pratiques culturelles, artistiques, éducatives de loisirs ou de tout autre support, les structures d'éducation populaire jouent un rôle crucial dans la promotion de l'égalité des chances, la cohésion sociale, et la participation démocratique. Elles constituent des espaces d'apprentissage informel où chacun peut trouver des opportunités de développement personnel et collectif, contribuant ainsi à la construction d'une société plus juste et solidaire.

2- Les enjeux et défis actuels de l'éducation populaire

Agir aujourd'hui dans les valeurs de l'éducation populaire c'est créer du collectif critique et agissant en mettant en place des espaces de rencontre pour créer du commun.

➤ ***Pour une Education Populaire Politique aujourd'hui***

Face aux enjeux aujourd'hui, il faut une éducation populaire plus militante, plus politique. Il faut une articulation particulière entre expériences d'éducation populaire et intention d'éducation au politique. Alexis Morvan nomme « éducation populaire politique », des pratiques d'éducation populaire qui viseraient explicitement à soutenir l'exercice politique des citoyens en vue de leur émancipation et de la transformation sociale. Elle fait le constat que la plupart des institutions aboutissent à décourager la participation politique populaire « *Il y a des millions de citoyens en France. Pourquoi ne seraient-ils pas capables de gouverner ? Parce que toute la vie politique vise précisément à le leur désapprendre, à les convaincre qu'il y a des experts à qui il faut confier les affaires. Il y a donc une contre-éducation politique. Alors que les gens devraient s'habituer à exercer toutes sortes de responsabilités et à prendre des initiatives, ils s'habituent à suivre ou à voter pour des options que d'autres leur présentent.* » (CASTORIADIS, C. 1996)

➤ ***Il faut refaire société aujourd'hui***

La France, comme de nombreux autres pays, traverse actuellement une crise de société profonde. Cette crise se manifeste par une montée inquiétante de l'extrême droite, une banalisation du racisme et des discriminations, ainsi qu'un affaiblissement du vivre ensemble. Ces phénomènes menacent la cohésion sociale et les principes démocratiques sur lesquels la République est fondée.

➤ ***Une crise de la démocratie***

« *Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage.* » (Ricoeur 1997). En d'autres termes, une société véritablement démocratique accepte ses divisions internes et s'efforce de les gérer de manière inclusive et participative. Cependant, la France actuelle peine

à remplir ce rôle. Les divisions sociétales, loin d'être reconnues et discutées de manière constructive, sont souvent exacerbées par des discours polarisants. Les mécanismes démocratiques semblent parfois insuffisants pour canaliser et arbitrer ces contradictions de manière juste et équitable

➤ ***Face à la montée de l'extrême droite et à la banalisation du racisme***

L'extrême droite gagne du terrain en France, séduisant une part croissante de la population par des discours simplistes et souvent haineux. Cette montée en puissance se traduit par une normalisation des idées xénophobes et racistes dans le débat public. Des propos qui, il y a quelques années encore, auraient été jugés inacceptables, sont désormais tolérés, voire acceptés par une partie de la société. Le racisme et les discriminations, qu'ils soient fondés sur l'origine ethnique, la religion, le genre ou l'orientation sexuelle, sont de plus en plus présents dans les interactions quotidiennes. Ces discriminations systémiques sapent les fondements mêmes de l'égalité et de la fraternité, valeurs centrales de la République française.

II- Historique des Centres Sociaux

1- A quoi sert un centre social ?

➤ ***Origine et évolutions***

On attribue aux centres sociaux plusieurs origines. Nous allons appuyer l'étude de Robert Durant (1996) à qui est emprunté l'essentiel de cette partie et qui fait référence dans le milieu des centres sociaux. L'essor des centres sociaux, intervenu dans les années 1950-1960, s'inscrivait dans le cadre de profondes mutations sociales : exode rural, urbanisation intensive, développement des « grands ensembles » ; etc. Plus avant, au début du siècle ; dans les sociétés en pleine industrialisation, où ne tarde pas se poser autrement la « question sociale », apparaissent diverses préfigurations du projet social.

Apparu dans les facultés anglaises en 1850, le mouvement d'extension universitaire, suivi par le mouvement des settlements s'attache à améliorer la vie des ouvriers, c'est-à-dire pour beaucoup, des pauvres et des malheureux.

En France, ce sont les résidences sociales créées à partir de 1896 qui vont bousculer la problématique de la question sociale : pauvreté et précarité, pensent leurs fondateurs,

doivent être vues moins comme la faute des personnes, que comme le fait des mutations de la société.

➤ ***De la fracture sociale et des œuvres sociales aux Centres Sociaux***

En France, la misère et surtout le statut de la classe ouvrière apparaissent comme les négations des fondements de la république. La fracture sociale fait scandale politique : c'est la révolution de 1848. Il se constitue dès lors d'initiatives diverses évoluant dans un même courant de pensée qui voient dans la famille la « cellule initiale » de la société : Si les familles se portent mal, la société ne peut pas aller bien. L'idée émerge que l'organisation des conditions de vie collective des plus déshérités est de nature à accroître les chances de promotion individuelle (Philip Mondolfo 2001).

A partir de 1897, Marie Gahéry fait appel à mère Mercedes Le Fer-de-la-Motte pour animer l'œuvre sociale de Popincourt (dans le XI^{ème} arrondissement de Paris). C'est le point de départ des maisons sociales, nettement inspirées des settlements anglais. Elles deviendront plus tard des résidences sociales de Levallois-Perret et sa résidente Marie -Jeanne Bassot.

Véritables prototypes du centre social français, les résidences sociales constitueront le socle de la future fédération des centres sociaux de France. Celle -ci est créée en 1922 et c'est à partir de ce moment que les centres sociaux se donnent un « nom commun ».

« Dans la tradition, le centre social n'est pas seulement un équipement, même polyvalent. Il n'est pas non plus seulement un dispositif d'action avec ses locaux, ses professionnels, ses bénévoles, ses instances de gestion et d'animation. Le centre social, c'est d'abord un projet. C'est-à-dire la volonté d'intervenir face à une situation donnée pour la rendre plus conforme aux principes, au système de valeurs des porteurs du projet, à l'idée qu'ils se font la société » (Durand Robert, 2001).

➤ ***Les Centres Sociaux aujourd'hui***

Aujourd'hui un centre social est une structure qui vise à répondre aux besoins sociaux, culturels et éducatifs des habitants. Il s'agit généralement d'un espace qui rassemble les habitants d'un quartier ou d'une zone géographique à vocation sociale.

Les Centres Sociaux offrent une variété de services et d'activités destinés à répondre aux besoins et aux intérêts de la population locale. Ils peuvent proposer des programmes éducatifs, des activités de loisirs, des services d'aide sociale, des initiatives de santé, des cours de formation professionnelle, des services de garde d'enfants, des activités pour les jeunes, des programmes pour les personnes âgées, des espaces de rencontre et de dialogue intergénérationnel, etc.

Les Centres Sociaux jouent un rôle crucial dans le tissu social, en particulier dans les zones urbaines et rurales. Leur mission principale est de favoriser la cohésion sociale, l'émancipation des individus, et le soutien au pouvoir d'agir des habitants. Pour mieux comprendre leur importance actuelle, il est essentiel de retracer l'évolution historique des centres sociaux.

L'historique des centres sociaux montre une évolution marquée par une adaptation constante aux besoins des populations locales et aux changements sociétaux. Depuis leurs débuts à la fin du 19ème siècle jusqu'à leurs défis contemporains, les centres sociaux ont toujours cherché à promouvoir l'éducation populaire, l'émancipation des individus, et la cohésion sociale. Leur capacité à innover et à s'adapter sera essentielle pour continuer à jouer un rôle central.

2- Porosités entre Centres Sociaux et Education Populaire

Face à ces défis, l'éducation populaire a un rôle crucial à jouer. Historiquement, elle a toujours été un vecteur de promotion de la démocratie, de l'égalité et de la justice sociale. Les structures d'éducation populaire, telles que les centres sociaux, peuvent offrir des espaces de dialogue et de débat où les citoyens, en particulier les jeunes, peuvent apprendre à exprimer leurs divergences de manière constructive.

Ces structures peuvent également jouer un rôle important dans la lutte contre les discriminations en sensibilisant le public aux dangers du racisme et de la xénophobie, et en promouvant des valeurs de tolérance et de respect mutuel. En favorisant l'engagement citoyen et la participation active des individus dans la vie de la cité, l'éducation populaire contribue à renforcer le tissu social et à redonner du sens au vivre ensemble.

La crise actuelle de la société française est un appel à repenser et à revitaliser nos pratiques démocratiques. Il est essentiel de reconnaître et de gérer les divisions internes de manière inclusive et participative. Les structures d'éducation populaire ont un rôle clé à jouer dans ce

processus, en créant des espaces où les contradictions peuvent être exprimées, analysées et arbitrées de manière juste. Seul un tel effort collectif pourra nous permettre de construire une société plus solidaire, égalitaire et résiliente face aux défis de notre époque.

III- L'association Centre de Culture Ouvrière (CCO)

1- CCO Centre de Culture Ouvrière, une histoire d'éducation populaire

Le Centre de Culture Ouvrière (CCO) est une institution emblématique du mouvement d'éducation populaire en France. A l'instar des Francas, Céméa, ligue de l'enseignement, Léo Lagrange, le CCO a été fondé par des syndicats, des mouvements ouvriers et des intellectuels engagés.

➤ Origine

En 1945 est créé l'ICO (Institut de Culture Ouvrière) une association de culture populaire qui devient par la suite « ICO Centre de Culture Ouvrière » puis Centre de Culture Ouvrière (CCO). Elle se fixe comme mission de contribuer au développement de l'accès à la culture et de la promotion personnelle et collective par le biais de formations professionnelles, de stages et conférences. Fondée en 1960 grâce à un groupe d'hommes et de femmes issus des milieux chrétiens et ouvriers, l'association Centre de Culture Ouvrière trouve ses origines dans le mouvement d'éducation populaire d'après-guerre.

➤ La finalité du CCO

- Réintroduire dans les actions, les principes émancipateurs de l'éducation populaire afin d'accompagner au mieux les publics (usagers et habitants des territoires).
- Devenir un acteur de la transformation sociale et accompagner une citoyenneté éclairée.

➤ Les objectifs du CCO

Les bases d'une culture commune qui correspondrait aux traits identitaires de l'association sont les suivantes :

- Une culture militante entre implication et engagement

- La lutte contre les exclusions par le biais de sa mission de service public
- Un projet global qui rassemble de nombreuses problématiques sociales.

Les orientations sont portées par le Conseil d'Administration et mises en œuvre par la direction et les équipements

➤ **Les grands axes du CCO.**

Le CCO œuvre sur le territoire marseillais depuis maintenant 53 ans. Son histoire s'articule autour de deux axes emblématiques. Ces deux axes sont la gestion d'équipements socioculturels et les actions d'insertion.

➤ **Le service Insertion**

Au côté de l'activité de gestion d'équipements sociaux, le CCO a développé une activité en lien avec l'insertion sociale et professionnelle. Elle se décompose de la manière suivante :

- Un point appui d'accès aux droits des étrangers
- Une action socio-éducative liée au logement « ASELL »
- Une assistance à la mise en œuvre des procédures de relogement liées au péril, à l'insalubrité et à la gestion du patrimoine communal.
- Un dispositif d'accompagnement à l'emploi « DAIE »
- Une plateforme de service public labélisée MSAP

L'équipe qui constitue ce service représente à peu près ¼ des effectifs.

➤ **Le service Animation**

La gestion d'équipements socioculturels est l'activité fondatrice de l'association. Elle a évolué au cours du temps. En effet, l'activité de l'association Centre Culture Ouvrière a démarré en 1960 par la gestion d'équipements sociaux. La structure s'est d'ailleurs concentrée exclusivement sur cette mission pendant trente ans avant de diversifier ses activités dans le champ de l'insertion. En 1996, le CCO perd la gestion de deux équipements sociaux dans le cadre de la première délégation de service public (DSP) réalisée par la Ville de Marseille. Dès 1997, le CCO est sollicité pour exercer des missions spécifiques sur des équipements sociaux en difficulté (centres sociaux de la Bricarde, la Savine, la Renaude, Bus d'intervention sociale de la Paternelle, aire de stationnement des gens du voyage de Saint Menet, Plates-formes de service

publics). Entre 2005 et 2010, d'autres équipements sociaux de proximité ont été confiés au CCO par les partenaires de la convention cadre des centres sociaux (la Sauvagère, antenne Château Saint Loup, la Soude,). Le service est complété par un relais nature « relais de la Moline » et le service des PAAP (anciens Temps Aménagement Péri-scolaire)

La gestion administrative et financière est assurée par un comité de direction collégial ce qui garantit aux financeurs une rigueur de gestion et une efficacité par rapport aux exigences institutionnelles.

➤ **Comité de direction**

Le Centre de Culture Ouvrière a mis en œuvre une organisation avec un Comité de Direction qui comprend :

- . Un Directeur Général (Mr Belkacem MEDJAHED)
- Un Responsable du Service Animation (Mme Sylvie VENTURA)
- Une Responsable du Service Insertion (Mr Thierry Musmeci)
- Une Responsable Ressources Humaines (Mme France SPARTA)

Cette instance permet d'une part de diriger l'association dans ses activités opérationnelles et financières, mais elle permet aussi d'accompagner les équipes dans la réalisation de leurs missions et de les soutenir dans les difficultés qu'elles rencontrent au quotidien.

➤ **Les équipements du Centre de Culture Ouvrière**

Le CCO intervient sur neuf sites à ce jour, à savoir :

- **Centre Social Château Saint Loup / Saint-Thys** (Marseille 10^{ème})
- Centre social de la Bricarde (Marseille 15^{ème})
- Centre social de la Savine / Vallon des Tuves (16^{ème})
- Centre social de ST Jérôme la Renaude, antenne les Balustres (Marseille 14^{ème})
- Centre social la Sainte Marthe la Paternelle (Marseille 13^{ème})
- Centre social Bernard du Bois / Velten (Marseille 1^{er})
- Aire de Stationnement Gens du Voyage St Menet (Marseille 11^{ème})
- Relais Nature – Parc de la Moline (Marseille 12^{ème})
- PFSP (Plate-Forme de Services Publiques) de Malpassé (Marseille 13^{ème})

L'histoire du Centre de Culture Ouvrière est un témoignage de l'importance de l'éducation populaire pour l'émancipation et la cohésion sociale. Malgré les défis économiques et sociaux, le CCO continue d'adapter ses actions pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, tout en restant fidèle à sa mission de démocratisation de la culture et de l'éducation. Le parcours du CCO illustre comment une institution peut évoluer et s'adapter tout en conservant son essence et ses valeurs fondatrices.

2- Les douloureuses périodes du Centre de Culture Ouvrière (CCO)

Le Centre de Culture Ouvrière (CCO) a traversé plusieurs crises et périodes difficiles tout au long de son histoire. Cependant, quatre dates se démarquent particulièrement par leur impact significatif.

En 2015, le CCO a été frappé par une crise financière sans précédent. Les salaires des employés n'étaient plus payés à temps et les paiements aux prestataires étaient fragmentés.

En 2017, le Conseil d'administration a proposé unilatéralement un projet de fusion de l'association CCO avec l'ADDAP 13, suscitant une vive réaction de la part des syndicats et des travailleurs.

2018 : Perte de Délégation de Service Public et Changement de Direction

En 2018, le CCO a perdu la délégation de service public pour quatre de ses équipements, ce qui a considérablement impacté les ressources humaines, les activités et les projets de l'association. Le directeur général de l'époque et la directrice des ressources humaines ont été licenciés, laissant place à une nouvelle direction. M. Belkacem Medjahed a été nommé directeur général et Mme Sparta France, directrice des ressources humaines. Le premier diagnostic révèle une association déstructurée, désorganisée et en grandes difficultés financières. La réorganisation et la restructuration drastique qui ont suivi ont provoqué la colère des syndicats CGT et SUD Solidaires, entraînant des protestations et manifestations parmi les salariés. Les nouvelles directives concernant les heures supplémentaires et les outils de gestion ont été vivement contestées. Face à la fronde de certains salariés (ceux de château saint loup seront les premiers mobilisés), la direction oppose une fermeté dont l'une des conséquences est la dégradation du bilan social de l'association.

2019 : Un Bilan social inquiétant

Le bilan social de 2019 a révélé une épidémie d'arrêts maladie dans presque tous les centres sociaux du CCO, un taux d'absentéisme élevé, de nombreux cas de burn-out et des facteurs de risques psychosociaux évidents. Cela a créé un malaise général, générant stress et souffrance parmi les employés. Des centres sociaux de Ste Marthe à Château Saint Loup, en passant par La Savine, La Bricarde, Bernard du Bois et St Menet, les visites à la médecine du travail étaient nombreuses et les équipes en sous-effectif.

Bien que la restructuration de l'association ait progressé de manière positive, réduisant considérablement le déficit et permettant une reprise timide des projets et activités, le projet social du CCO s'est éloigné. Les salariés, toujours en souffrance, ne trouvent plus de sens à leur travail. Le malaise est palpable et la situation reste intenable. La priorité de la direction n'est plus d'intégrer les pratiques de l'éducation populaire, mais de gérer la crise interne.

Le diagnostic de la situation est partagé par tous les acteurs, qu'il s'agisse des salariés ou de la direction. Cependant, les initiatives pour remédier à la situation manquent cruellement. Malgré des efforts pour renouer la confiance avec les partenaires et reprendre les activités, la souffrance des salariés et la perte de sens dans le travail demeurent des défis majeurs à surmonter pour l'avenir du CCO.

IV- Centre Social Château Saint-Loup/Saint-Thys

Le centre social Château Saint Loup est situé dans le 10^{ème} arrondissement de Marseille. Il intervient sur 3 zones de vie sociale (Château Saint Loup-St Thys et Benza) toutes situées en quartier prioritaire de la ville (QPV). Les populations sont fragiles et les caractéristiques socioéconomiques sont des plus faibles. La paupérisation et la précarité sont prégnantes et impactés par un trafic intense.

1- Les évolutions du centre social château saint loup

Le centre social Château Saint Loup (CSL) ancre ses actions dans les principes d'éducation populaire. Il remplit les missions traditionnelles d'un centre social : Animation de la vie sociale dans les quartiers/cités, participation des habitants dans les projets et actions en lien avec les problématiques du territoire. Ces missions ne sont pas menées sans difficultés, le centre social évolue dans un environnement social, culturel et institutionnel très complexe, à cela s'ajoute

des impératifs économiques. Il est traversé par les grandes transformations qui agitent aujourd'hui les associations et les structures d'éducation populaire, la tension entre gestion et réalisation de l'activité d'utilité sociale (François Rousseau 2004).

2018-2019 : Une descente aux enfers

Avant 2018, château saint n'était pas un centre social, il était juste une annexe du centre social Romain Rolland situé au 211 Bd Romain Rolland.

2018 : Le centre social château saint loup obtient un agrément d'un an de la CAF et devient un centre social à part entière.

2019-2021 : Il obtient un agrément de deux ans, pour mettre en œuvre des actions auprès des différents publics, créer des partenariats et assurer l'animation de la vie sociale dans les cités de sa zone de vie sociale. Ce travail a toujours été pensé, conçu et élaboré avec les salariées et les habitants dans les principes et démarches de l'éducation populaire. Les plans d'actions nécessaires pour passer à un agrément de quatre ans sur le territoire sont travaillés, rédigés et présentés à l'équipe et aux partenaires. Le personnel de l'accueil consolidé avec le recrutement d'une deuxième secrétaire et une référente famille à temps plein. Les conditions favorables de participation des habitants sont créées avec le recrutement d'une agente de développement social et d'une médiatrice scolaire, afin d'améliorer le climat scolaire des cités et lutter contre les risques élevés de décrochage scolaire. Ces recrutements ont pour but d'intensifier l'implantation du centre social sur Saint-Thys et de rendre visible les actions du centre social dans la cité Saint-Thys et de répondre aux nombreux échecs et décrochage scolaires observés sur le territoire...

En 2019, une équipe de 8 salariés accompagnent les habitants et le public. Les divergences entre la directrice du centre social Mme Véronique Maccaughan et les salariés seront amplifiés par deux faits majeurs : le trafic de drogue s'intensifie dans la cité château saint loup et les dealers prennent possession des espaces publics, lieux de rencontre et de convivialité des habitants situés devant le centre social. Cette présence fait fuir le public famille, génère des tensions dans la cité et au niveau des salariés et les postures divergent quant à la cohabitation ou non avec le réseau de deal. L'autre fait important est le rejet de l'accord d'entreprise sur l'annualisation des heures de travail par le délégué syndical et les salariés de l'animation. Les nouveaux outils de gestion imposés par la nouvelle direction CCO sont perçus par les salariés comme des outils de contrôle, les heures supplémentaires sont strictement encadrées alors

que selon les salariés « *dans le social on ne compte pas les heures et on ne peut pas anticiper. Une personne peut venir à la fermeture du centre pour une urgence, et nous avons l'obligation de la recevoir sans attendre l'autorisation de la direction* » (Saoudata salariée depuis 2010). Les plannings sont vérifiés par la directrice tous les jours, et sont signés chaque fin de semaine par chaque salarié. La pression sur la gestion administrative des projets et activités est source de stress permanent. Les reportings et les nouveaux logiciel (SharePoint, plateforme de gestion de budget, jour off, agenda collectif, logiciel de recueil et de gestion) bien que répondant à des besoins de structuration alourdissent la charge de travail et pendant ce temps les conditions de travail des salariés se dégradent, les activités et projets perdent de leur pertinence. Deux salariées demandent une rupture conventionnelle qui seront refusées par la direction. Elles se mettent en arrêt maladie de longue durée.

La vague d'arrêt maladie qui frappe presque tous les secteurs (Animation et insertion) de l'association CCO n'épargne pas château saint loup. Face à la démobilisation et la démotivation des salariés, à la perte de sens du travail, la directrice du centre social se met elle-même en arrêt maladie. C'est dans ces conditions que la direction générale CCO nous a proposé le poste de directeur du centre social château saint loup.

J'ai donc pris la direction du centre social en octobre 2019, après 10 années passés sur plusieurs postes (directeur ACM, Référent jeunesse, animateur de Prévention jeunesse).

V- Objectifs de l'étude

Ce mémoire fait le pari de la recherche du sens et de la performance dans une structure d'éducation populaire tout en tenant compte des préoccupations et des contraintes des salariés. Il veut démontrer comment on peut concilier vie privée et vie professionnelle dans un centre social. Et Comment le processus qui aboutit à un outil de gestion appelé *planning vide nourrit* d'abord les besoins fondamentaux et les désirs des salariés pour qu'ils retrouvent du sens et de la motivation dans leur travail. En s'appuyant sur les travaux de Damien Gouëry, il fait le lien entre conciliation vie privée et vie professionnelle, entre éducation populaire (émancipation) et « sens au travail ». Il veut démontrer avec François Rousseau (2007) qu'il est possible dans une structure d'éducation populaire d'allier performance économique et performance sociale. Ce mémoire veut tenter de réassocier tout le long du processus de la mise en place

du « *planning vide* » les différentes parties prenantes (salariés, partenaires associatif et institutionnel, instance dirigeante CCO) dans des *Contrats de coopération*, de mission et de vision (Laugeri Madeleine 1996).

Dans un monde où l'idéologie gestionnaire impacte fortement les structures d'éducation, les outils de gestion importés des entreprises désorganisent les modes d'organisation et sont source de stress permanent et de de perturbation des équilibres familiaux. Il s'agira dans ce document d'analyser l'impact de la méthode du « *planning vid* » e sur la conciliation vie privée et vie professionnelle sur les salariés du centre social château saint loup saint Thys

La méthode du « *planning vide* » offre une flexibilité accrue aux employés en leur permettant de gérer leur propre emploi du temps. Cette approche a le potentiel de transformer la manière dont les individus équilibrent leur vie privée et professionnelle. Dans le contexte du CCO Centre Social Château Saint-Loup, cette méthode peut avoir des effets significatifs sur la qualité de vie des employés et leur performance et celle de l'organisation.

VI- Les enjeux en lien avec l'objet mémoire

1- Les enjeux personnels

Le Centre Social Château Saint Loup est aujourd'hui reconnu par les habitants, le Conseil d'administration, les partenaires associatifs et institutionnels comme une structure sociale de proximité dont les démarches, pratiques et actions sont solidement ancrées dans les principes de l'éducation populaire. Il est souvent cité en exemple pour son rôle crucial dans l'implication des habitants dans la dynamique territoriale et la mobilisation autour des enjeux locaux. Le centre promeut l'émancipation des habitants et des salariés, redynamisant ainsi la vie sociale dans les cités de sa zone d'influence.

Cependant, il a traversé des difficultés financières chroniques et récurrentes, caractérisées par une instabilité des salariés, un turnover constant, des conditions de travail difficiles, une mauvaise qualité de vie au travail, des difficultés de recrutement et l'essoufflement du modèle économique et environnemental des organismes d'éducation populaire. Ces grandes mutations menacent même l'existence des centres sociaux et mettent les salariés en souffrance. A château saint loup, les arrêts maladie se multiplient, l'absentéisme atteint des

niveaux records et de nombreux salariés sont en burn-out, avec des risques psychosociaux en forte hausse. La fatigue était omniprésente, une fatigue physique, émotionnelle et psychique.

Pour remédier à cela, nous avons opté de manière concertée avec les salariés pour le *Ménagement* plutôt que le *Management*. Ce changement permet aux salariés de disposer de temps pour eux et leurs familles, d'augmenter leur pouvoir d'agir grâce à un outil de gestion appelé *planning vide*. Cette approche a apporté une amélioration significative des conditions de travail des salariés et des résultats positifs en termes de performance économique et de développement des activités, donnant également du sens au travail (témoignage des salariés). L'équipe s'est stabilisée, le nombre d'arrêts maladie a diminué ainsi que le taux d'absentéisme et le résultat financier est excédentaire.

Face à l'influence libérale qui pénètre les centres sociaux, des initiatives locales contraires aux normes gestionnaires méritent d'être valorisées. Nous avons démontré qu'une alternative est possible et qu'une structure d'éducation populaire doit extirper les outils générateurs de souffrance et tenir compte des besoins fondamentaux des salariés. Cette approche d'émancipation des salariés permet, entre autres, de les laisser élaborer eux-mêmes leurs plannings de présence en équipe, d'encourager les interactions entre eux, et de les impliquer activement dans la vie quotidienne de la structure, ses projets et activités, tout en conciliant leur vie personnelle et professionnelle.

Cette initiative de « *Ménagement* » a produit des résultats que nous analyserons dans ce document en termes de performance économique (comptes de résultats excédentaires pour les années 2022 et 2023), de qualité des activités (retours des habitants et des partenaires) et de convivialité, d'ambiance et de cohésion d'équipe (témoignages des salariés). Si certains salariés confirment que grâce au « *Ménagement* », ils parviennent à concilier leur vie personnelle et professionnelle, nous devons rester prudents en considérant les autres paramètres en jeu. Ce qui est évident, il ne nuit pas à la performance économique du centre.

Les entretiens menés avec certains directeurs de centres sociaux, bien que provenant de fédérations différentes (Roy d'Espagne, Grand Canet, Romain Rolland, Baussenque, Mer et Colline...), révèlent une envie commune de tester un autre mode de gestion des ressources humaines. Les discussions montrent une convergence vers une attention particulière portée aux équipes, favorisant l'autonomie des salariés : "*Pendant les recrutements, je choisis les*

'bonnes personnes' avec qui je vais travailler, le profil et la capacité à travailler en équipe priment sur le diplôme ou les compétences. Je donne du temps aux salariés pour des moments informels, des espaces d'échange pour parler de sujets divers, ce temps précieux nourrit d'autres interactions" (Véronique Margot-Estève, directrice du centre social Canet, 2024).

En s'appuyant sur des expériences personnelles et les réalités territoriales pour les lier aux enjeux sociaux globaux, l'éducation populaire est un formidable levier pour permettre à toutes les parties prenantes – salariés, directeurs de centres sociaux, partenaires – de discuter et d'échanger pour porter les transformations communes et proposer une alternative à l'idéologie gestionnaire : **Ménager** et non plus **Manager**.

L'enjeu est de démontrer que le salut viendra de l'éducation populaire et de l'émancipation des salariés, afin qu'ils puissent efficacement accompagner le public dont ils ont la charge. Il ne s'agit pas d'inventer un nouveau modèle économique, mais de montrer à travers des confrontations, des expérimentations et des témoignages qu'un autre mode de gestion des ressources est possible, et lequel doit tenir compte des besoins fondamentaux et des désirs des salariés.

2- Les enjeux pour l'association CCO

L'association CCO, affiliée à la fédération Culture et Liberté, est une référence dans le domaine de l'éducation populaire. Depuis 1945, elle est souvent sollicitée par les pouvoirs publics pour élaborer des politiques publiques dans les domaines de la formation des ouvriers, des jeunes et de l'éducation populaire. En 1970, la municipalité de Marseille lui confie la gestion du centre social de La Pauline, qui deviendra plus tard le centre social Romain Rolland La Pauline. Cette première expérience, bien que différente de son champ d'action habituel centré sur la formation des ouvriers, lui vaut une reconnaissance accrue et la gestion de nouvelles structures sociales dans les quartiers sensibles de Marseille. Par la suite, le département des Bouches-du-Rhône fait appel à CCO pour gérer l'attribution des aides sociales (RMI-RSA).

Cependant, les difficultés de gestion augmentent avec le volume d'activités et l'augmentation de la taille de l'association, ainsi que des nombreux équipements sociaux gérés. Ce constat rejoint l'analyse de François Rousseau « *Le développement quantitatif important n'est pas sans impact sur le projet initial. C'est principalement en devenant employeurs de personnel qu'environ 160 000 associations sont entrées en économie au fil de leur croissance* » (François

Rousseau2004). L'environnement associatif se dégrade, et les politiques publiques transforment les associations en relais de services publics, mais avec moins de moyens. Cela aggrave une crise latente de gestion, de dilution des valeurs et de perte de sens au sein de l'association. Cette crise interne est amplifiée par l'arrivée de nouveaux salariés plus militants et plus engagés, tant sur le respect de leurs droits que sur la préservation des valeurs motivant leur engagement.

Face à la répression de la direction CCO et du conseil d'administration (CA), les salariés cherchent des alliés parmi les partenaires financiers, notamment le département, la ville de Marseille, la Métropole et l'État. Bien que ces entités se défendent de toute ingérence dans les affaires internes de l'association, elles profitent de l'occasion pour examiner les archives du CCO. Elles découvrent des conditions de travail catastrophiques, un manque criant de matériel et des inégalités salariales entre la direction et les salariés. L'image de l'association est ternie, des contrôles sont ordonnés, et des commissions de suivi révèlent des failles et des dysfonctionnements à tous les niveaux hiérarchiques.

« En 2014, il y avait 250 000 € de solde non récupéré auprès des financeurs à cause de bilans de projets non rendus, entraînant des retards de paiement pour les salariés ». Le nouveau directeur de CCO, Belkacem Medjahed, déplore cette situation, soulignant la dégradation de l'image de l'association. Jadis une référence incontournable, CCO doit maintenant restaurer son image et soutenir toutes les initiatives visant à améliorer les conditions de travail des salariés et leur bien-être.

En octobre 2023, à l'initiative de CCO, toutes les fédérations gestionnaires d'équipements sociaux se sont réunies pour unifier leurs revendications et mutualiser leurs ressources dans une lutte commune contre la convention cadre des centres sociaux. Le CCO cherche à retrouver son influence et à s'appuyer sur des projets pertinents. Un membre du CA affirme que tout projet améliorant la conciliation vie privée et vie professionnelle des salariés doit intéresser toutes les fédérations et le CCO serait ravi de le porter.

Un enjeu interne majeur pour le CCO est de sensibiliser ses propres directeurs à la problématique de la conciliation vie privée-vie professionnelle et à la qualité de vie au travail. Cependant, il manque actuellement des espaces de discussion et de débat sur ces sujets au

sein de l'association. Pour 9 directeurs et 190 salariés, il n'existe aucune instance pour échanger, alors que cela est essentiel pour interroger les pratiques et améliorer les conditions de travail. Bien que les directeurs se réunissent mensuellement pour des analyses de pratique avec un psychologue, cette approche centrée sur le management ne favorise pas une assiduité motivée.

Pour restaurer son image et réaffirmer son rôle de leader parmi les fédérations gestionnaires, l'association CCO souhaite se démarquer par une communication plus ciblée et une approche novatrice. L'objectif est de se différencier clairement des autres fédérations, de mettre en lumière les enjeux importants et de jouer un rôle de précurseur dans l'amélioration des conditions de travail des salariés. *« Nous avons des lacunes en communication, et il est crucial de ne pas se contenter de parler sans agir »*, affirme France Sparta, DRH de CCO. *« Nous ne voulons pas suivre les méthodes des autres fédérations. Maintenant que notre solidité financière est assurée, nous mettons l'accent sur le développement des compétences des directeurs en matière de management, de performance, et de pratiques alignées avec les valeurs de l'association. Beaucoup évoquent des concepts comme l'éducation populaire et l'émancipation, mais peu fournissent des détails sur leur mise en œuvre. Nous avons investi 70 000 € dans des formations sur l'éducation populaire pour nos salariés et directeurs sur deux ans. Nous nous assurerons, avec les directeurs, que ces formations se traduisent par des améliorations concrètes dans nos activités et pratiques. Les prémices de cet investissement se font déjà sentir dans les approches et les pratiques sur le terrain »*.

Bien que la santé financière du CCO soit solide, elle résulte d'une politique stricte visant à réguler selon le directeur général les abus, notamment les heures supplémentaires non rémunérées et les dysfonctionnements dans la gestion du temps de travail. L'association se trouve dans une situation délicate en raison des grèves successives et des critiques sur les conditions de travail. Le but est de regagner la confiance des partenaires et de prouver que le bien-être des employés est une priorité, tout en maintenant une rigueur nécessaire au bon fonctionnement des centres sociaux.

« Le respect du Code du travail est primordial en l'absence d'accord d'entreprise. À mon arrivée en octobre 2018, certains employés avaient accumulé jusqu'à 300 heures de récupération, un abus que nous avons dû rectifier. Lorsque le délégué syndical CGT a refusé de signer l'accord

d'entreprise sur le lissage des heures, nous avons dû appliquer les règles du droit du travail », explique France Sparta. « Il est temps de redorer l'image de l'association et de démontrer qu'il est possible de concilier rigueur et bien-être des salariés dans nos centres sociaux. C'est un enjeu crucial pour nous. »

3- Les enjeux pour les institutionnels

Les centres sociaux dépendent largement des subventions publiques pour fonctionner. Dans un contexte de réduction des dépenses publiques et de contrôle accru sur les associations, les gouvernements successifs et le Nouveau Management Public (NMP) ont remplacé les dotations budgétaires traditionnelles par un système de financement basé sur des appels à projets, des appels d'offres et des appels à manifestations d'intérêt. Ce modèle de financement, axé sur la compétitivité, place les centres sociaux dans une position de concurrence, où les moins-disant financièrement sont favorisés. En conséquence, les salariés deviennent polyvalents et doivent souvent chercher eux-mêmes des fonds supplémentaires pour maintenir leur poste, sous peine de voir leur contrat précaire menacé. (Lilly Zazett et Stella fihn 2020).

« Je ne peux plus attribuer aux centres sociaux des subventions supplémentaires au-delà de celles de fonctionnement et des réponses aux appels à projets. Les juristes de mon cabinet considèrent cela comme illégal. Désormais, il faut soumettre des projets innovants pour obtenir ces subventions », explique Ahmed Heddadi, adjoint au Maire de Marseille chargé des centres sociaux. Pour des centres comme celui de Château-Saint-Loup, les subventions supplémentaires annuelles s'élèvent à environ 70 000 €, ce qui équivaut à deux postes à temps plein. Cette situation entraîne une surcharge administrative importante : les employés doivent non seulement rédiger et soumettre des projets innovants, mais également en réaliser le suivi et le bilan, ce qui peut mener à une surcharge importante de travail et même au burn-out.

Lors des entretiens dans le cadre de mémoire, Marie Batoux, adjointe au maire de Marseille en charge de l'éducation populaire, affirme : *« La transformation des collectivités territoriales doit passer par l'éducation populaire. Lorsque des techniciens qui comprennent les réalités du terrain proposent des solutions, ils sont souvent confrontés à des bureaucrates déconnectés des réalités concrètes, qui rejettent ces propositions en raison de nouveaux décrets. Les études montrent que les politiques publiques peuvent engendrer de la souffrance parmi les salariés*

chargés des activités que nous finançons. Nous sommes prêts à écouter et à travailler sur des propositions pour y remédier »

VII- Méthodologie

Pour ce mémoire, j'ai choisi d'étudier le centre social Château Saint Loup, que je dirige depuis 2019. Ayant rejoint l'association CCO en 2011, j'ai occupé divers postes, tels qu'animateur, directeur de centre de loisirs, référent jeunesse, animateur prévention jeunesse, et directeur adjoint, avant d'être nommé directeur sur proposition de la nouvelle direction. Cette expérience me donne une connaissance approfondie du territoire, de l'association et des enjeux.

1-Sélection du terrain d'étude

Parmi toutes les structures d'éducation populaire, j'ai opté pour les centres sociaux, d'abord parce que ce sont des associations avec de petits effectifs moins de 50 salariés représentant environ 36% de l'emploi associatif en France (Tchernonog, Prouteau 2019). Ensuite ce sont des structures d'éducation populaire qui prônent l'émancipation et le pouvoir d'agir du public qu'ils accompagnent. J'ai choisi en particulier celui de Château Saint Loup, pour expérimenter le concept de « *Ménagement* » sur lequel s'appuie cette étude de la conciliation vie privée vie professionnelle et l'outil « *planning vide* ». Le centre social château saint loup compte 10 salariés en équivalent temps plein, 3 bénévoles, 600 adhérents et 1200 usagers.

2-Prevention des biais hiérarchiques

En tant que directeur du centre social étudié, j'ai sollicité les CEMEA (Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active) pour mener les entretiens avec les salariés, afin d'éviter tout biais hiérarchique.

➤ Entretiens semi-directifs

Entre mai et août 2024, 20 entretiens semi-directifs ont été réalisés, dont 7 avec les salariés du centre social. Les salariés ont été choisis en fonction de leur ancienneté et de leur disponibilité, incluant des personnes en congé parental et excluant ceux ou celles en période d'essai. Les salariés interrogés, âgés de 25 à 55 ans, ont en moyenne 4 ans d'expérience au centre.

En complément, 2 salariés d'autres associations de moins de 50 salariés (Association Point SUD et Centre Social de Baussenque) ont été interviewés.

9 directeurs de centres sociaux : Appartenant à différentes fédérations (La Ligue de l'Enseignement, Léo Lagrange, UCS 13, Synergie Familly, AIL), choisis en raison de leur ancienneté moyenne de 15 ans et leur expérience dans la gestion des centres sociaux.

2 élus de la ville de Marseille : Un adjoint au maire en charge de l'éducation populaire et un autre responsable des centres sociaux, interrogés sur les politiques publiques et leurs impacts sur les conditions de travail.

3 techniciens : Relais des partenaires institutionnels (Métropole, Service Animation Territoriale de Marseille, Référente du Territoire).

Direction générale et responsable des ressources humaines de CCO : Pour clôturer la phase des entretiens.

Toutes les personnes interrogées ont accepté d'être citées.

➤ *Questions posées*

Les salariés du centre social ont été interrogés sur leur parcours, leurs projets, leurs activités, le projet associatif, leurs fonctions, leur temps de travail, et les effets du « *Ménagement* » sur leur vie professionnelle et personnelle. Ils ont également partagé leurs perceptions des conditions de travail et de leur rapport à la hiérarchie.

Les directeurs des autres centres sociaux ont été questionnés sur leurs parcours, leurs outils de gestion, leur mode de management, et leurs opinions, avis et critiques sur le concept de « *Ménagement* ».

Les élus ont discuté de leurs attentes vis-à-vis des centres sociaux, des indicateurs de performance, et des effets des politiques publiques sur les conditions de travail.

La direction générale et la responsable des ressources humaines ont été interrogées sur la vision stratégique de l'association, les enjeux structurels, et la qualité de vie au travail.

VIII- Approche méthodologique

La méthodologie utilisée combine des éléments qualitatifs et quantitatifs pour une compréhension approfondie des effets de la conciliation vie privée vie professionnelle au sein

du centre social Château Saint Loup. Les données qualitatives proviennent de témoignages, des entretiens, des expériences des salariés, des échanges informels et mes observations personnelles. Pour les données quantitatives, le panel interrogé (9 centres sociaux sur 39 à Marseille) n'est pas représentatif. Il est cependant un indicateur qui corrobore que dans certains centres sociaux, la question de l'émancipation des salariés est préoccupante et que les directeurs en font une priorité même s'ils n'ont pas les moyens de proposer des alternatives.

1- Les limites de la méthode

Le public cible n'est pas assez représentatif pour établir des mesures exhaustives. Seulement 9 centres sociaux sur les 99 des Bouches-du-Rhône et sur les 39 de Marseille ont été interrogés. Malgré une sélection rigoureuse basée sur des critères pertinents, cette étude exploite principalement des éléments qualitatifs.

Cette méthodologie permet d'explorer les effets du « *Ménagement* » et du « *planning vide* » sur les conditions de travail et la performance des centres sociaux. Elle est étudiée sur un seul centre social et sur une dizaine de salariés.

Partie II Cadre théorique

I-Tournant gestionnaire des centres sociaux

Les centres sociaux, historiquement ancrés dans des missions d'éducation populaire et d'émancipation sociale, ont subi de profondes mutations ces dernières décennies. Parmi celles-ci, le tournant gestionnaire représente un changement significatif, intégrant des logiques de gestion issues du secteur privé et des exigences de performance administrative. Cette évolution impacte à la fois les pratiques internes et la mission sociale des centres sociaux. Inspirés par les modèles de gestion du secteur privé, les centres sociaux ont intégré des méthodes telles que le management par objectifs, la gestion de projet, et les démarches qualité. Ces outils visent à optimiser l'utilisation des ressources et à améliorer l'efficacité des

services. La professionnalisation du secteur s'est également accrue, avec une montée en compétences des équipes en matière de gestion, de comptabilité, et d'administration.

François Rousseau, analyse en profondeur ce phénomène. Il souligne que l'introduction de méthodes de gestion empruntées au secteur privé, telles que le management par objectifs, la gestion de projet et les démarches qualité, a transformé les structures et les pratiques des centres sociaux. Selon Rousseau, *"la gestion par la performance et l'efficience, si elle permet de répondre aux contraintes économiques, pose la question de la compatibilité avec les valeurs et les missions d'émancipation des centres sociaux"* (François Rousseau,1996)

Le tournant gestionnaire des centres sociaux constitue un défi majeur, modifiant en profondeur leurs pratiques internes et leur mission sociale. Les exigences de résultats et de rentabilité imposées par les financeurs publics et privés ont conduit à une réorganisation des centres sociaux, souvent marquée par une bureaucratisation accrue et une pression sur les travailleurs sociaux pour qu'ils adoptent des tâches administratives en plus de leurs missions traditionnelles d'accompagnement et d'animation.

L'exemple du CCO Centre Social Château Saint-Loup illustre comment des initiatives innovantes peuvent offrir des pistes pour concilier gestion et mission sociale. La mise en place de la méthode du « *planning vide* » au sein du CCO a permis de flexibiliser l'organisation du temps de travail des salariés, favorisant ainsi une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette initiative a montré des résultats positifs en réduisant le stress et l'absentéisme, tout en améliorant le bien-être des salariés et leur engagement. Toutefois, Rousseau avertit que « *ces innovations doivent être accompagnées d'un véritable soutien organisationnel pour ne pas devenir une charge supplémentaire pour les équipes* »

La capacité à innover, à s'adapter et à former les équipes sera cruciale pour l'avenir des centres sociaux. Rousseau insiste sur l'importance de maintenir un équilibre entre les exigences gestionnaires et la mission d'éducation populaire : *"Les centres sociaux doivent continuer à jouer leur rôle essentiel dans la cohésion et l'émancipation du public, sans se laisser entièrement submerger par les logiques de rentabilité"*

Le tournant gestionnaire représente un défi complexe pour les centres sociaux. Cependant, avec des stratégies innovantes et un soutien adéquat, il est possible de trouver un équilibre qui permette à ces institutions de continuer à remplir leur mission sociale tout en répondant aux exigences contemporaines de gestion et de performance. Les centres sociaux ont modifié

leurs structures organisationnelles pour inclure des fonctions de contrôle de gestion, de coordination des projets, et de reporting. Ces changements ont parfois conduit à une bureaucratisation accrue. Les rôles des travailleurs sociaux ont évolué, incluant désormais des tâches administratives et de gestion, en plus de leurs missions traditionnelles d'accompagnement et d'animation.

Les crises économiques successives, notamment celle de 2008, ont entraîné des restrictions budgétaires et une pression accrue sur les financements publics, poussant les centres sociaux à adopter des pratiques de gestion plus rigoureuses pour garantir leur pérennité. Les bailleurs de fonds publics et privés ont de plus en plus exigé des preuves de performance et d'efficacité, obligeant les centres sociaux à adopter des indicateurs de résultats et des outils de mesure d'impact. La mise en place de pratiques gestionnaires a souvent généré des tensions entre les valeurs fondatrices d'éducation populaire et les impératifs de rentabilité et d'efficacité. Les travailleurs sociaux se retrouvent en conflit entre leur mission sociale et les exigences administratives. Les priorités des centres sociaux sont donc influencées par les financements disponibles, orientant les actions vers des projets qui répondent aux critères des bailleurs plutôt qu'aux besoins exprimés par les habitants.

II- Désengagement, perte de sens et résistance au travail

Les associations, y compris les centres sociaux, sont confrontées à des pressions croissantes qui érodent l'engagement de leurs employés et engendrent une résistance au travail. Ces pressions proviennent de plusieurs sources, notamment les injonctions contradictoires émanant des structures de financement, des exigences administratives et des attentes sociétales, qui mettent à rude épreuve la mission et les valeurs fondamentales de ces organisations. « *Je ne comprends pas que les directeurs soient débordés, un directeur débordé est un directeur qui ne sait pas s'organiser* » (France Sparta Responsable RH CCO).

Les associations se retrouvent souvent prises dans un étau entre la nécessité de répondre à des appels à projets compétitifs et la mission de servir de manière authentique et significative. D'un côté, elles sont tenues de justifier leur existence et leur financement par des résultats quantifiables, souvent dans des délais très courts. De l'autre, elles doivent rester fidèles à leurs valeurs d'inclusion, d'éducation populaire et de soutien aux populations vulnérables, des

missions qui ne peuvent pas toujours être mesurées par des indicateurs de performance classique : Comment mesurer le lien social créé par l'activité cuisine ou couture ?

Cette dualité crée une tension interne au sein des associations, où les travailleurs sociaux, initialement motivés par des idéaux de justice sociale et d'entraide, peuvent se sentir instrumentalisés par des logiques de rendement financier et de compétition. Le travail qui leur était autrefois significatif devient alors une source de frustration, car ils doivent consacrer une part croissante de leur temps à des tâches administratives, au détriment de l'interaction directe avec les bénéficiaires. Cette perte de sens peut mener à une désillusion progressive, où l'engagement initial des employés s'effrite, laissant place à une résistance passive ou active face à un travail perçu comme déconnecté de ses objectifs fondamentaux.

Face au désengagement, au mécontentement, Hirschmann (1986) s'intéresse de manière générale aux modalités de résolution des dysfonctionnements observés dans une organisation : un salarié insatisfait de ses conditions de travail. Il considère alors, en première analyse, que les salariés d'une entreprise insatisfaits de leurs conditions de travail peuvent décider de démissionner de leur emploi (exit) ou d'exprimer leur mécontentement afin que la situation s'améliore (voice) ou de rester par loyauté (loyalty), loyauté par contrainte ou par adhésion. Il relie la loyauté à la confiance que les salariés peuvent porter à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le sociologue Guy Bajoit (1988) ajoute à l'analyse de Hirschman un quatrième élément qu'il appelle la « résignation ». S'agissant des salariés dans l'entreprise, plusieurs propositions peuvent être formulées : les salariés les moins qualifiés, donc les plus exposés au chômage, ne peuvent que difficilement opter pour l'exit, au contraire des salariés les plus qualifiés. Ils seront donc plus enclins à des réponses de type voice, mais encore faut-il qu'ils puissent s'appuyer sur des organisations représentatives (syndicats). Dans le secteur industriel, de telles organisations existent, les protestations se développent rapidement en cas de mécontentement. Dans les services, c'est beaucoup moins le cas, les syndicats sont peu présents, les salariés ne peuvent très souvent que se résigner. Dans les associations et les centres sociaux, la culture syndicale est moins présente et la résignation est plus fréquemment le mode de protestation pour des raisons économiques (la démission ne donne pas droit aux allocations chômage), les salariés sont très souvent sous qualifiés et le risque de ne pas retrouver un emploi est réel. Cette analyse rejoint des cas concrets observés au CCO.

➤ **Quand les salariés se désengagent...**

Un travail perçu comme significatif est un facteur clé d'engagement pour les employés des associations. Lorsque les tâches quotidiennes sont alignées avec les valeurs et les aspirations personnelles des travailleurs, ces derniers sont plus disposés à investir temps et énergie dans leur travail, ce qui améliore non seulement leur performance, mais aussi leur satisfaction et leur bien-être au travail.

Cependant, les injonctions contradictoires, telles que la nécessité de concilier des exigences bureaucratiques rigides avec une mission sociale flexible, peuvent miner ce sentiment de sens. Les employés peuvent se sentir tiraillés entre la satisfaction des exigences de financement et le service qu'ils se sont engagés à aider. Cette situation peut conduire à un cynisme croissant, où les employés, voyant peu de cohérence entre les discours institutionnels et la réalité de leur travail, se désengagent progressivement.

En outre, la pression pour "faire plus avec moins" qui existe également dans les centres sociaux, dans un contexte de financement incertain et de surcharge de travail contribue aussi à cette perte d'engagement. Les employés se retrouvent dans des situations où leurs efforts semblent invisibles ou non reconnus, ce qui accentue le sentiment d'épuisement professionnel et la tentation de "résister" aux nouvelles initiatives, perçues comme des charges supplémentaires.

➤ ... **Résistance au changement**

La résistance au travail peut également se manifester par une opposition au changement surtout lorsque ces derniers sont perçus comme des injonctions venues d'en haut, déconnectées des réalités du terrain. Dans un contexte où les salariés sont déjà surchargés, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils sans consultation ni préparation adéquate peut être accueillie avec scepticisme, voire hostilité, c'est le cas par exemple du CCO et du centre social château saint loup.

La résistance au travail ne se limite pas à un refus de s'adapter, elle peut également se traduire par un repli sur des pratiques anciennes, une diminution de l'effort investi, ou encore une augmentation de l'absentéisme. Dans les cas les plus graves, cela peut mener à un climat de méfiance au sein de l'organisation, où les initiatives de changement sont perçues comme des menaces plutôt que comme des opportunités.

III- Perte du sens au Travail et la théorie du « changement émergent »

La gestion du sens au travail consiste à créer un environnement où les employés perçoivent leur travail comme significatif et aligné avec leurs valeurs personnelles. Cela implique de donner un sens aux tâches quotidiennes, de relier le travail à des objectifs plus larges et de s'assurer que les employés comprennent l'importance de leur contribution. La *théorie du « changement émergent »* met en évidence l'existence de plusieurs énergies au sein d'une organisation : Une énergie *planifiée*, généralement incarnée par le leadership, dont la finalité est d'assurer la survie de la structure en gérant les éléments stratégiques de l'environnement (évolution des partenariats stratégiques, légalité, tendances externes, etc...). Une énergie *Émergente*, incarnée par les équipes, dont la finalité est de réaliser l'activité. La motivation essentielle de cette énergie est l'Amour du métier. Et elle gère les éléments stratégiques de l'activité, les aléas de l'activité, tels que les absentéismes justement. Se pose alors la question de savoir comment réaliser au mieux les objectifs.

Ces deux énergies sont ago-antagonistes, c'est à dire à la fois complémentaires (il y a besoin des deux) et contradictoires (elles ne poursuivent pas les mêmes finalités). Il y a donc une tension intrinsèque dans l'organisation. D'où l'introduction d'une troisième énergie, le Constructivisme, qui vise à faire exister une zone intermédiaire de dialogue et d'ajustement entre ces deux énergies. Au regard de cette théorie, les pathologies peuvent être de plusieurs nature : On parle de Tyrannie, quand l'énergie *planifiée* prend toute la place et impose tout aux tenants de l'énergie *émergente* qui n'ont plus aucune marge d'autonomie. Cela génère de la passivité et de la démotivation (cf, paragraphe sur Chateau saint loup une descente aux enfers 2018). Cette théorie de Madeleine Laugeri étaye exactement ce qui s'est passé quand la direction CCO a repris les rênes pour tout contrôler. Les salariés y ont vu une sorte d'autocratie, de tyrannie et une gestion radicale et strictement verticale.

Parfois l'énergie *émergente* s'émancipe entièrement de l'énergie *planifiée* et disqualifie le leadership : C'est ce que la théorie du « Changement émergent » qualifie de mutinerie et notre aversion pour les expressions militaires conduit à préférer le vocable « rébellion ». C'est ce qu'il s'était passé quand les directeurs des centres sociaux sont entrés en confrontation directe avec la direction générale. Il y a évidemment un risque de dispersion et de perte de la cohésion globale. Souvent ces deux pathologies sont concomitantes et liées à une perte de

reconnaissance entre représentants de la hiérarchie et salariés. Château Saint Loup est en plein dedans.

Pour équilibrer ces énergies entre elles, la théorie du « *Changement Emergent* » propose d'aménager des *Contrats* qui permettent de reconnaître et de renforcer les prérogatives propres à chacune de ces énergies et de les mettre en dialogue. Ces Contrats ou Contrats de processus pour nommer ces dialogues font non seulement référence aux interactions sociales, mais aussi aux processus inconscients sous-jacents. L'hypothèse est que de part et d'autre des frontières, chaque groupe adhère à des pensées et des comportements attendus qui peuvent être conscients ou pas, formalisés ou pas, exploités ou pas.

L'autorité est dévolue aux représentants de l'énergie *Planifiée* (Belkacem Medjahed) parce qu'ils garantissent la survie du système et incarnent une vision autour de laquelle peut se structurer une cohérence. Mais cette autorité se met au service de l'autonomie des équipes qui se construit dans la relation de coopération. Au sein du Contrat de coopération, les personnes gèrent les éléments stratégiques de l'activité (comme l'organisation du travail, le planning vide...) en bénéficiant d'une grande autonomie qu'ils façonnent dans la coopération. Mais cette autonomie reste reliée aux objectifs transmis par l'autorité en place.

La gestion du sens au travail dans les structures d'éducation populaire doit être flexible pour répondre aux besoins changeants des employés et aux évolutions de leur compréhension du sens. Les organisations doivent être prêtes à ajuster leurs stratégies et leurs pratiques en fonction des retours des employés et des nouvelles circonstances.

Selon la théorie du « changement émergent », les processus de gestion du sens au travail devraient inclure la participation active des employés. Cela signifie impliquer les employés dans la définition du sens de leur travail, en les encourageant à proposer des idées et des solutions pour renforcer ce sens.

Les gestionnaires d'association doivent être attentifs aux signaux émergents du contexte organisationnel et social. Cela peut inclure des changements dans les attentes des employés concernant le sens de leur travail, ainsi que les défis et les opportunités qui se présentent dans le domaine de l'éducation populaire.

La gestion du sens au travail implique également d'aligner les activités quotidiennes des employés avec les valeurs fondamentales de l'organisation.

En intégrant la théorie du changement émergeant à la gestion du sens au travail dans les structures d'éducation populaire, les organisations peuvent créer un environnement dynamique où les employés se sentent reconnus, valorisés, engagés et motivés. Cela contribue non seulement au bien-être des employés, mais aussi à la performance globale de l'organisation en renforçant la cohésion.

IV. Les porosités entre Management et éducation populaire

Les associations, y compris celles d'éducation populaire, sont soumises à une pression croissante pour être compétitives. Elles emploient la plupart du temps des contrats précaires, avec moins de CDI que la moyenne nationale. En 2018, seulement 28 % des embauches dans les associations étaient des CDI, contre 52 % dans le secteur privé hors associations (La France associative en mouvement, op. Cit.). En 2011, 45 % des contrats dans le secteur associatif étaient « atypiques » (Simon Cottin-Marx, 2021). Ces contrats précaires perturbent profondément la vie familiale des employés.

Dans les activités périscolaires, les contrats de type CDII (Contrat à Durée Indéterminée Intermittent) sont courants, avec des horaires souvent décalés. Par exemple, une animatrice périscolaire du CCO, Khamen, travaille de 7h30 à 8h30, puis de 11h à 12h30, et enfin de 16h20 à 18h30, tout en passant plus de temps dans les transports que sur son lieu de travail. Ce type de situation met en lumière la précarité et la désorganisation qu'engendrent ces contrats.

Le financement par projet, de plus en plus courant dans le secteur associatif, ajoute une pression supplémentaire. Dans les centres sociaux, des postes clés comme référent famille ou référent jeunesse sont souvent financés à mi-temps par des subventions, alors que les employés sont engagés à temps plein. Cela oblige les salariés à chercher eux-mêmes des financements complémentaires, ou à voir leur temps de travail réduit, les forçant à assumer des charges de travail supplémentaires et à allonger leurs heures de travail.

Ce type de management, qui valorise le dévouement des salariés sous prétexte de leur éthique et de leur engagement pour l'intérêt général, est particulièrement insidieux dans le milieu de l'animation et des centres sociaux. Contrairement au secteur privé où le rôle du manager est

clairement identifié, dans les centres sociaux, ce rôle prend des formes plus subtiles et ambiguës. Les directeurs préfèrent se présenter comme des « animateurs d'équipe » ou des « accompagnateurs de salariés », masquant ainsi les dynamiques managériales en jeu.

Cette approche managériale, en apparence bienveillante, exploite le dévouement des employés au détriment de leur vie privée. Le but ultime du management reste l'efficacité de l'organisation, souvent au prix d'une productivité accrue et d'une pression continue sur les salariés.

Les théories historiques du management éclairent cette dynamique. Frederick Taylor a introduit l'organisation scientifique du travail, visant à optimiser les pratiques par la rationalisation des gestes et des tâches. Henry Ford a poursuivi cette approche en introduisant la chaîne de montage et en cherchant à contrôler même les aspects de la vie personnelle des ouvriers. Elton Mayo a ensuite développé l'idée que les relations humaines et la satisfaction au travail pouvaient également augmenter la productivité, en se concentrant sur les motivations psychologiques des employés.

Abraham Maslow, quant à lui, a ajouté à cette réflexion en introduisant la hiérarchie des besoins, suggérant que pour motiver les travailleurs, il fallait répondre d'abord à leurs besoins fondamentaux avant de s'attaquer à leurs besoins supérieurs, comme l'estime de soi ou la réalisation personnelle.

Aujourd'hui, le management continue d'évoluer avec des formes prétendument plus humaines, où l'individu est mis au centre, mais souvent dans une logique de contrôle plus subtil. Le néomanagement, notamment dans le cadre du New Public Management, exploite la créativité et l'ingéniosité des employés tout en poursuivant les objectifs de productivité et d'efficacité, souvent au détriment des travailleurs eux-mêmes.

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle est devenue une préoccupation majeure dans le monde du travail contemporain. Elle renvoie à la capacité des individus à équilibrer les exigences de leur travail avec leurs responsabilités et aspirations personnelles. Dans un contexte où les rythmes de travail sont de plus en plus intenses et les attentes professionnelles élevées, il est crucial de comprendre pourquoi cette conciliation est essentielle, tant pour les individus que pour les organisations

V- « Planning vide » et « Changement émergent »

Le modèle de *Changement Émergent*, développé par Madeleine Laugeri, souligne l'importance de créer des conditions optimales de communication et d'apprentissage au sein des groupes pour améliorer leur performance. Ce modèle repose sur trois contrats clés : le Contrat de vision, le contrat de mission et le Contrat de Coopération, chacun permettant d'établir un dialogue spécifique à travers les frontières organisationnelles.

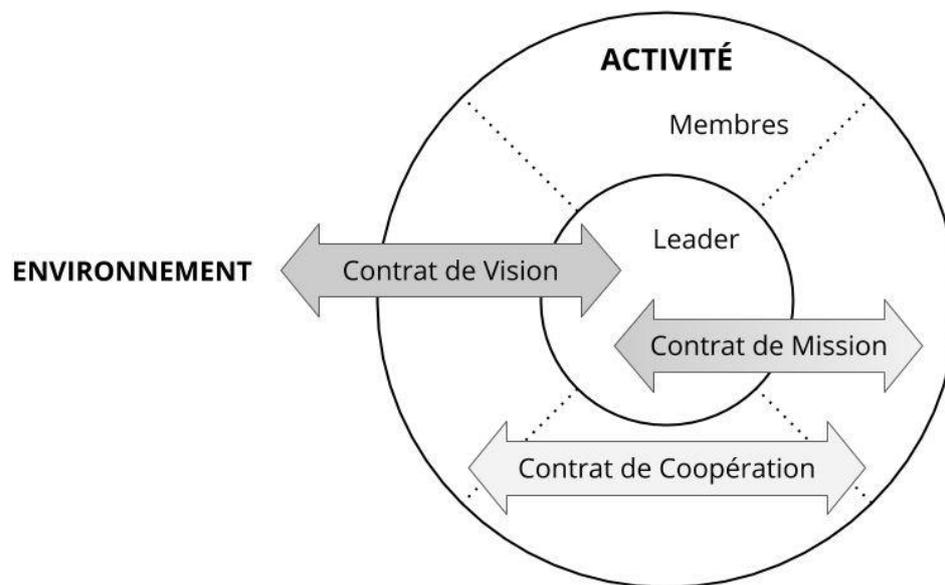


Figure 1 Diagramme structurel incluant les Contrats du Changement Émergent adapté de Laugeri (2006)

En lien avec l'initiative du « *planning vide* » au sein du centre social, cette approche peut être analysée à travers le prisme du Contrat de coopération. Ce contrat encourage la collaboration et renforce l'autonomie des salariés tout en leur offrant un confort émotionnel. Le « *planning vide* » est donc intégré dans ce modèle en tant qu'outil de coopération interne.

Contrat de Coopération : Le « *planning vide* » vise à instaurer un équilibre qui permet aux salariés de concilier plus efficacement leur vie personnelle et professionnelle. En leur offrant la flexibilité de choisir leurs horaires de travail, cette approche favorise une plus grande autonomie et responsabilité individuelle, aspects essentiels du Contrat de Coopération. Le « *planning vide* » permet ainsi de réguler les tensions individuelles au sein de l'équipe,

facilitant une collaboration plus harmonieuse. Il installe des rituels (temps d'échange et de rencontres fréquents entre salariés) qui doivent être encouragés

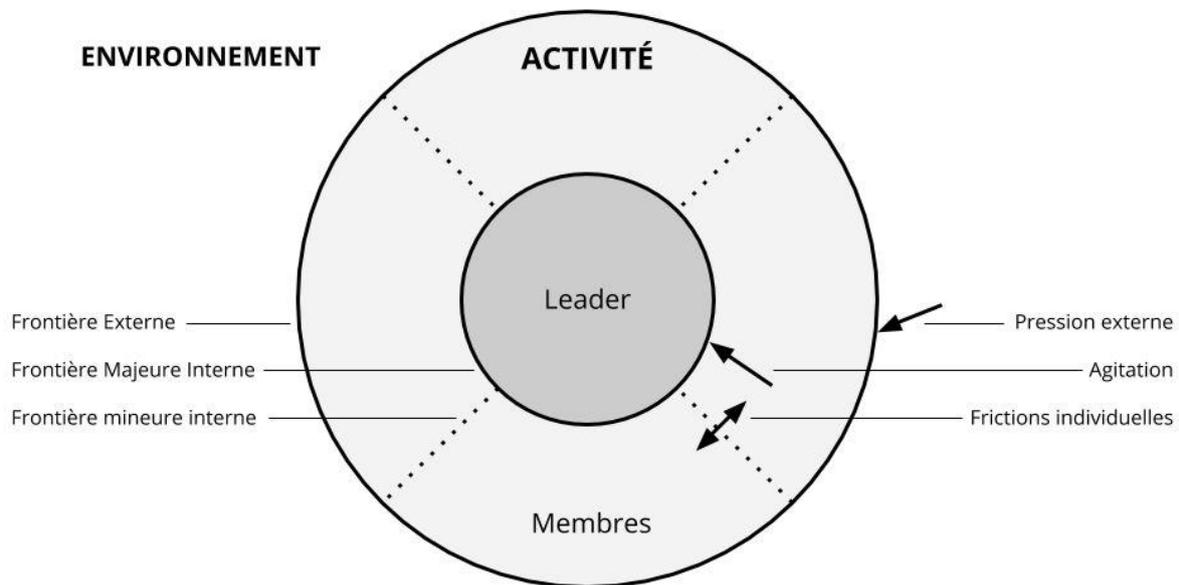


Figure 2 : Diagramme de structure et dynamique Laugeri, 2006, p. 121

Contrat de Mission : Ce Contrat se joue dans la relation entre la direction et les salariés. Les démarches que j'ai mises en place pour impliquer les salariés dans l'appropriation du *planning vide* constituent un Contrat de mission A, où les attentes sont claires : réduire le stress et améliorer le bien-être des salariés en leur offrant plus de liberté dans l'organisation de leur temps de travail. En retour, les salariés, par un Contrat de mission B, me font des retours sur leurs ressentis, leurs besoins, et leurs suggestions. Au centre social Château Saint Loup, cela a abouti à une maîtrise de l'« agitation » (figure 2) et à un dialogue permanent entre l'équipe et moi.

Contrat de Vision : Ce Contrat concerne la gestion des paramètres stratégiques entre ce qui est planifié et ce qui émerge sur le terrain. Il s'agit de naviguer entre les injonctions de la direction générale, des partenaires, les réalités du terrain, et les besoins de l'équipe sans compromettre les objectifs stratégiques de l'association. Mon rôle, à travers ce Contrat de Vision, est de filtrer et d'adapter les directives venues d'en haut sans bouleverser l'équilibre interne que le « *planning vide* » a permis d'instaurer. Cela implique également de réviser les formes de bilans avec les partenaires et de réduire la surcharge administrative. Ce contrat de vision a renforcé le sentiment d'appartenance des salariés et leur engagement envers les

objectifs de l'organisation, tout en permettant une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Le modèle de « Changement Émergent » offre un cadre théorique pertinent pour comprendre comment le « *planning vide* » du centre social peut favoriser la coopération, l'autonomie et le confort émotionnel des salariés, contribuant ainsi à améliorer la performance collective et le bien-être organisationnel. Ce lien montre comment une approche innovante de gestion du temps peut être intégrée dans un cadre théorique plus large axé sur l'optimisation des dynamiques humaines au sein des organisations.

PARTIE III - Résultats et analyse

I- ANALYSE

1- Une logique gestionnaire bien visible et institutionnalisée

« Lorsque j'ai pris mes fonctions en tant que délégué départemental de l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône, les recrutements de directeurs de centres sociaux se faisaient selon la convention des cadres des centres sociaux, établie par la CAF, l'État, la Ville, et le Conseil Départemental des Bouches-du-Rhône (CD13). Les candidats devaient passer des épreuves en comptabilité et, surtout, en analyse financière. Nous insérions délibérément des erreurs dans les bilans financiers à examiner. Le profil recherché était celui d'un bon gestionnaire pour diriger ces centres sociaux. Ces exigences, imposées par les financeurs, sont devenues la norme, au détriment des animateurs de centres sociaux. Les nouveaux directeurs sont généralement de bons gestionnaires, mais de piètres animateurs d'équipe, peu aptes à animer les réseaux de partenaires associatifs et institutionnels ou à dynamiser la vie sociale dans les quartiers. » (Joseph Richard-Cochet, Délégué départemental de l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône).

Le virage gestionnaire dans les associations et les centres sociaux, tel que décrit par Joseph Richard-Cochet, n'est pas une nouveauté. Il rejoint la théorie de François Rousseau sur le tournant gestionnaire des associations. Les associations ont toujours utilisé des outils de gestion, mais le problème réside dans les normes gestionnaires imposées par les financeurs et partenaires institutionnels, qui transforment les centres sociaux en entreprises. Cet

isomorphisme coercitif conduit à la “gestionnarisation” des associations, faisant des directeurs des cadres administratifs (Manon Pesle 2019).

Dans les années 1970, par exemple, le CCO était sollicité par la ville de Marseille pour gérer la Maison pour Tous de la Pauline. À cette époque, les gestionnaires étaient aussi des animateurs, et les habitants s’impliquaient activement dans la vie de leur maison de quartier ou centre social. Quand un centre social dans un quartier difficile de Marseille était en difficulté, les partenaires se tournaient systématiquement vers le CCO. Aujourd'hui, tous les centres sociaux du CCO sont principalement situés dans les quartiers Nord de Marseille, dans les cités en QPV (Quartiers Prioritaires de la Ville). Or, plus l'association grandit, plus les défis de gestion se multiplient. « *Le développement quantitatif important n’est pas sans impact sur le projet initial* » (Rousseau 2001)

« *On ne peut pas gérer une association de 90 salariés comme un club de boulistes de quartier. Je n’ai pas d’autre choix qu’une gestion structurée et rigoureuse, respectant des normes de gestion. Le directeur militant ou animateur, c’est bien, mais il faut aussi payer les salaires à la fin du mois.* » (Rémi Vézian, ancien directeur du CCO). Plus la structure se développe, plus elle adopte des outils de gestion issus de l’économie standard, s’éloignant ainsi de ses missions et valeurs originelles, ce qui entraîne des souffrances chez les salariés et les bénévoles.

Comme de nombreuses associations, le CCO a connu une expansion importante. En 2014, elle a étendu ses activités en obtenant, en plus des centres sociaux et la gestion des pôles RSA, des marchés publics liés aux rythmes scolaires et aux Temps d’Animation Périscolaire (TAP) pour plusieurs dizaines d’écoles. Ces écoles, souvent adossées à un centre social de quartier, accueillent également des centres aérés. Certains gestionnaires, comme Synergie Family, proposent aux animateurs un contrat unique combinant les TAP et la gestion des centres aérés, offrant ainsi une certaine stabilité et un emploi à temps plein, bien que cette pratique soit illégale. Au CCO, ces propositions sont rejetées par la direction générale, qui estime qu’elles sont contraires au code du travail.

Les salariés des TAP au CCO sont ainsi recrutés pour des plages horaires morcelées tout au long de la journée, souvent pour des salaires peu attractifs, avec des allers-retours fréquents entre leur domicile et l’école. Face à ces conditions de travail précaires, certaines structures n’hésitent pas à contourner les règles, tout en assumant les éventuelles conséquences. Le

respect du code du travail devient parfois flexible, respecté lorsqu'il est avantageux, mais ignoré lorsqu'il s'agit d'heures supplémentaires ou des conditions de travail des salariés.

La gestion des équipes devient particulièrement difficile lorsque les dispositifs évoluent fréquemment et que les salariés sont perçus comme des variables d'ajustement. Au CCO, une note de service encadre strictement les heures supplémentaires, voire les interdit. « *Nous sommes au service des habitants des quartiers précaires où les services sociaux sont absents. Comment dire aux gens que c'est l'heure de partir et que je ne peux pas les recevoir ? Quel est le sens de notre travail si nous fermons la seule porte encore ouverte dans leur cité ?* » (Zainaba, agent d'accueil au CCO Château Saint Loup). Chaque début de semaine, le directeur du centre social doit faire le point sur les heures effectuées par chaque salarié, calculer les éventuelles heures supplémentaires et s'assurer qu'elles sont récupérées dans la semaine, conformément à la note de service de la direction générale.

Cependant, cette gestion administrative stricte ne semble pas toujours adaptée aux besoins du terrain. « *Nous avons des activités toute la semaine, du soutien scolaire pour les enfants, des accompagnements administratifs avec les familles. Comment faire si je dois poser un jour de récupération ? Dois-je décaler une activité ou laisser une famille en difficulté ? Pourquoi dois-je obligatoirement récupérer dans la semaine au lieu de trouver un moment plus adapté dans mon planning ?* » (Niakaté, référente famille, centre social Château Saint Loup). Cet outil de gestion répond-il vraiment aux besoins des salariés et du terrain ?

➤ ***De la boutique à la fabrique du sens (François Rousseau)***

Comment fabriquer du sens dans un environnement dominé par une logique gestionnaire ? Le Centre de Culture Ouvrière (CCO) a recruté en 2018 un nouveau directeur, Belkacem Medjahed, qui se décrit avant tout comme un gestionnaire et a redressé il est vrai les finances de l'association. Cependant, cela soulève des questions sur la place du lien social dans ce contexte. Selon lui, « *Lorsque la gestion des équipements a été confiée à des directeurs-animateurs, de nombreux centres sociaux ont sombré dans des difficultés économiques. Il est donc nécessaire d'avoir des gestionnaires ou de former les directeurs-animateurs aux normes de gestion pour les faire monter en compétences* » (entretien réalisé dans le cadre de ce mémoire). Mais cette tendance à s'aligner sur le modèle de l'entreprise signifie-t-elle inévitablement l'abandon du projet initialement porté par les militants de l'association CCO ?

Il est crucial de trouver un équilibre, comme l'a démontré François Rousseau. Il ne s'agit pas simplement de construire un sens collectif, mais de favoriser la « *production collective de sens* », qui doit être au cœur des projets des organisations. Le passage de la « boutique du sens » à la « fabrique du sens » est essentiel. La nouvelle direction du CCO tente de suivre cette voie, mais les maladresses initiales ont engendré des conflits et des manifestations au sein de l'association.

Dans les trajectoires de l'organisation militante, François Rousseau (2007) définit quatre zones : *création, précarité, alignement et réinvention*. Entre 2014 et 2017, le CCO s'est trouvé dans la zone de précarité, risquant même de disparaître, en raison de transformations nécessaires pour sa survie. Cependant, il n'y a pas eu de prise de conscience sur les causes profondes de ces mutations. L'association se trouvait en difficulté, avec des règles de gestion méconnues et un projet collectif subordonné aux attentes divergentes des partenaires financiers.

Une lettre d'information envoyée en 2018 par Jacques Abehssera, le Directeur général du CCO, décrit une situation financière préoccupante : « *Le Centre de Culture Ouvrière fait face à d'importantes difficultés financières en raison de la perte de subventions et de marchés. Au 31 décembre 2017, le résultat comptable de l'association était de -294 830 €, contre -63 079 € l'année précédente.* » Les subventions de divers organismes ont considérablement diminué, ce qui a exacerbé le déficit de l'association.

Face à cette situation, le CCO a progressivement intégré une logique marchande et gestionnaire, adoptant des outils de gestion d'entreprise qui, bien que développés pour redresser la situation financière, se sont révélés inadaptés au projet initial, au territoire, et au contexte militant des salariés des centres sociaux du CCO. Cette réorientation vers la performance économique a suscité des mouvements de colère et de fronde parmi les salariés, qui voyaient s'évanouir l'appropriation collective du projet initial, ainsi que la valeur sociale des services rendus. Le sens du projet semble avoir été sacrifié au profit du développement organisationnel. Cette réorientation n'a même pas donné les résultats escomptés.

Pour sortir de cette impasse, il est crucial de se diriger vers une *zone de réinvention*, où, après avoir intégré une logique gestionnaire, il s'agirait de combiner les efforts pour rassembler les salariés autour du projet initial, redonner du sens et réaffirmer les valeurs sociales fondatrices

du CCO. C'est le projet « Vision CCO à 5 ans » présenté par la nouvelle direction, qui inclut des formations autour de l'éducation populaire, gestion et management destinées aux directeurs et aux salariés et qui semble donné un nouvel élan au projet collectif.

➤ ***Dispositifs mal conçus et mal financés : une source de souffrance pour les travailleurs***

La charge de travail augmente, tout comme les problèmes auxquels les habitants sont confrontés. Pour maintenir les effectifs et les activités, il devient indispensable de répondre à un nombre croissant d'appels à projets et de chercher des financements supplémentaires. La rédaction de projets, les bilans intermédiaires et finaux prennent énormément de temps, au détriment du contact direct avec le public. Cette surcharge administrative entraîne une fatigue aussi bien physique qu'émotionnelle. En tant que directeur, on doit en moyenne répondre à une quarantaine d'appels à projets par an, en plus de produire des bilans intermédiaires exigés par certains financeurs, ainsi que les bilans finaux.

Prenons l'exemple du dispositif CLAS (Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité), financé par la CAF des Bouches-du-Rhône. Ce dispositif exige qu'un collectif de 12 enfants soit animé par deux personnes : un référent qualifié, qui doit être un salarié diplômé, et un bénévole ou intervenant extérieur. Les activités sont prévues deux fois par semaine, à raison de 90 minutes par séance, sur un minimum de 22 semaines par année scolaire. Cependant, la CAF ne finance ce dispositif qu'à hauteur de 2 800 € par an. Le temps consacré à la réponse à cet appel à projet, l'animation, la préparation des activités par les deux intervenants, est largement supérieur à la subvention octroyée. De plus, le dispositif exige un bilan intermédiaire en janvier et un bilan final en juin.

Un autre exemple est le dispositif LEG (Lire, Écrire et Grandir), également financé par la CAF à hauteur de 1 800 € par an, avec un bonus de 380 € pour l'achat de manuels et livres (mais pas de jeux de société coopératifs, la distinction est importante). Ce dispositif nécessite un référent qui consacre 3 heures par semaine, accompagné d'un intervenant extérieur. Les salariés passent plus de temps à rédiger des bilans qu'à animer les ateliers. La logique des appels à projets devient un poison lent qui tue progressivement les associations et centres sociaux : *« J'ai rédigé ma lettre de démission, je ne supportais plus de passer tant de temps derrière mon ordinateur à chercher des appels à projets, à rédiger des bilans, et à trouver des financements pour pérenniser mon propre poste. C'est de l'auto-exploitation, et j'en souffre*

énormément. En plus, il n'y a aucune reconnaissance. Je n'ai pas choisi ce métier pour vivre cela. C'est de plus en plus difficile. » (Emilie Mendy, médiatrice sociale à l'association point sud)

Les centres sociaux sont devenus des sous-traitants des services publics. La vocation militante, qui incitait autrefois les salariés à s'investir au-delà de leurs obligations, laisse aujourd'hui place à un désengagement et à une démotivation généralisée. Depuis 2022, au CCO Château, nous avons commencé à évaluer le rapport entre l'investissement en temps et les activités/projets. Tous les projets qui demandent un investissement en temps trop important et qui sont mal financés sont désormais mis de côté ou remplacés. Après discussions avec la référente CAF du territoire, nous avons décidé de ne plus répondre au projet LEG, mal conçu, mal financé et énergivore. Cette décision a provoqué des débats animés lors des réunions d'équipe. Le dispositif LEG a son public et le besoin sur le territoire est réel ; ne pas le poursuivre, c'est condamner un groupe social déjà en difficulté. Les écoliers participant au LEG sont sélectionnés avec l'aide des écoles de quartier. Les enfants rencontrant des difficultés avec la lecture sont envoyés au centre social par les écoles, où ils progressent à leur rythme grâce à des méthodes d'éducation populaire comme le théâtre, la radio, les sorties, les contes, et autres activités ludiques. Abandonner le LEG ne pénalisera ni la CAF ni les écoles, mais bien les enfants et leurs familles. Cependant, nous n'avons pas les moyens de continuer ce projet. Comme pour le LEG et le CLAS, d'autres projets souffrent de la même problématique, tels que les contrats adultes-relais, financés à 80 % par l'État pour des missions de médiation. Les axes d'intervention et les missions sont souvent si vastes que les salariés s'y perdent. En outre, il faut trouver les 20 % de reste à charge, ce qui oblige à repositionner le médiateur sur d'autres actions (jeunesse, famille, accueil ou enfance) pour répartir les coûts sur les différents secteurs.

➤ ***Critique des outils de gestion de la nouvelle direction : une source de souffrance pour les salariés***

En tant que témoin des différentes étapes de l'évolution du Centre de Culture Ouvrière (CCO), je suis bien placé pour comprendre le contexte et les difficultés rencontrées par l'association. Lorsque la nouvelle direction justifie l'interdiction des heures supplémentaires en invoquant des abus de la part de certains salariés, il est crucial de replacer ces accusations dans leur contexte et de les éclairer par des faits.

La nouvelle direction est arrivée en octobre 2018, à un moment où les finances de l'association étaient déjà en difficulté, au point que les salariés avaient perdu leur 13e mois. Rémi Cabon, l'ancien directeur, était issu de l'association Culture et Liberté, qu'il dirigeait après le départ à la retraite de ses parents, fondateurs de l'association. *« Quand Rémi Cabon dirigeait le CCO, tout était centralisé. Aucune décision, même mineure, ne pouvait être prise sans son aval. C'était une gestion presque patriarcale, où il incarnait la figure centrale. Tous les salariés, même les animateurs, devaient le contacter pour le moindre problème. Mais cette méthode de gestion est devenue impossible à maintenir avec l'expansion de l'association et l'augmentation du nombre de salariés. »* (Belkacem Medjahed, directeur du CCO).

Avec l'arrivée de Rémi Vézian au poste de directeur, une certaine autonomie a été accordée aux centres sociaux du CCO, même si la transition vers un nouveau mode de gestion a été difficile à mettre en place, notamment en raison des responsables en poste qui avaient intégré les méthodes de travail de Rémi Cabon. Le conseil d'administration, dirigé par Rémi Cabon, restait sous son influence, avec des membres souvent cooptés, y compris d'anciens salariés qui avaient travaillé sous sa direction. *« Nous avons formé de nombreux salariés à Culture et Liberté, et beaucoup d'entre eux sont encore employés par le CCO aujourd'hui, de même que plusieurs administrateurs. Cela crée des liens forts. »* (Un membre du CA). Il poursuit *« Cependant, la logique s'est inversée vers 1996-1997, avec une transition vers une prestation de services pour répondre aux appels d'offres et ainsi assurer les salaires. Le membre du CA ajoute « Certains projets manquaient de sens, mais il fallait préserver les emplois à tout prix. »*. Cette période marque le début des difficultés pour l'association, aggravées par les nouvelles politiques publiques encourageant la fusion des petites structures pour répondre aux appels à projets. Les problèmes financiers de l'association ont continué de s'aggraver sous la direction de Rémi Vézian, qui a exploré diverses solutions pour sauver les emplois. *« Nous travaillons dans des territoires précaires où nous ne pouvons pas fonctionner comme les autres associations. Je ne peux pas augmenter les cotisations des familles pour les centres aérés ni le prix des repas. En même temps, il faut recruter pour assurer les services, alors que les subventions diminuent chaque année. C'est un cercle vicieux. »* (Rémi Vézian, ancien directeur du CCO). En 2017, la situation financière de l'association était devenue critique, avec des salaires et des prestataires payés en retard. Le président du conseil d'administration a proposé, sans consulter l'assemblée générale, une fusion entre le CCO et l'ADDAP, décision

qui a marqué le début de crises internes. Certains directeurs ont exprimé leur désaccord en déclarant l'autonomie de certains centres sociaux (La Bricarde, Saint Menet, Hauts de Mazargues, et Romain Rolland).

Un nouveau directeur, Jacques ABEHSSERA, cadre de l'ADDAP 13, est nommé pour orchestrer la fusion entre le CCO et l'ADDAP 13. Il est détaché au CCO, accompagné de la responsable des ressources humaines de l'ADDAP. Ce transfert est perçu par les salariés comme un passage en force, presque clandestin. Sous sa direction, qualifiée de "baba cool" par certains, il semble accorder trop facilement son assentiment à tout le monde, alors même que la situation financière de l'association continue de se dégrader. Les tentatives de créer des commissions mixtes entre l'ADDAP et le CCO sont massivement boycottées par les salariés du CCO. Finalement, ce projet de fusion est abandonné en juin 2018, lorsque les salariés et les délégués syndicaux ont saisi les tribunaux pour des impayés de salaire.

Belkacem Medjahed a pris la direction en 2018. Il a constaté un manque de cohésion au sein de l'association : *« J'ai trouvé des centres sociaux fonctionnant en silos, avec des activités d'animation déconnectées de l'insertion, des salariés qui ne se connaissent pas, et un siège lui-même divisé. Il n'y avait aucune verticalité ni hiérarchie »*. Les seules informations qui remontaient au siège étaient les déclarations de présence des salariés pour le paiement des salaires. Chaque directeur gérait son centre social de manière autonome, parfois avec des conséquences surprenantes. Par exemple, dans un centre social, le directeur est parti en congé pour six mois, laissant un animateur de prévention jeunesse gérer non seulement ses propres missions, mais aussi celles du directeur absent. Cet animateur a accumulé 300 heures de récupération, ce qui a été l'un des motifs invoqués par la nouvelle direction pour introduire une note de service interdisant les heures supplémentaires. Ce changement de gestion, bien que destiné à résoudre la question des abus, a introduit de nouvelles sources de souffrance pour les salariés, exacerbant la déconnexion entre les objectifs de l'association et les réalités du terrain

➤ ***Quand j'entre en désaccord : Faire conflit pour fertiliser les désaccords***

Tout changement, surtout dans un environnement professionnel déjà en crise, suscite naturellement des craintes, des frustrations et des inquiétudes. Au sein de l'association, la tension est palpable et bien réelle. Les divisions se manifestent de plusieurs manières : d'un

côté, les salariés du secteur de l'insertion se heurtent à ceux de l'animation, tandis que les directeurs des centres sociaux s'opposent à la direction générale. Même au sein de certaines équipes, comme celle du Château Saint Loup, des divergences idéologiques sur la manière de résister émergent. Tous les indicateurs sont au rouge, et la situation, telle une cocotte-minute sous pression, menace d'exploser – ce qui, d'ailleurs, s'est déjà produit.

D'un autre côté, une nouvelle direction a pris les rênes. Au cours des premières années, elle parvient à rétablir l'équilibre financier et rassure une grande partie des salariés en relevant le défi majeur : assurer le paiement des salaires à temps, ce qui était difficile sous l'ancienne direction de Rémi Vézian et Jacques ABEHSSERA. Sous Vézian, la gestion était marquée par une autonomie certaine, tandis que sous Abehssera, l'absence de hiérarchie a mené l'association au bord de la cessation de paiement. Aujourd'hui, sous la direction de Belkacem, une gestion plus verticale et hiérarchisée a permis d'améliorer la situation financière. Certains salariés, ayant vécu des périodes difficiles, s'en accommodent et gardent espoir, tandis que d'autres, attachés à une gestion collégiale inspirée des principes de l'éducation populaire – l'ADN du CCO – se mobilisent pour de nouvelles luttes.

La gestion de cette controverse peut être éclairée par les analyses de Bruno Latour, philosophe, sociologue et anthropologue des sciences. Latour propose une approche qui ne vise pas à désigner des gagnants et des perdants dans un jeu à somme nulle, mais à imaginer des futurs où les cartes seraient redistribuées, en misant sur la capacité des acteurs – humains et techniques – à se réinventer. Ce qui importe, selon Latour, c'est la capacité de recomposition des acteurs, leur capacité d'initiative, et les ressources dont ils disposent pour créer de nouveaux mondes adaptés aux réalités émergentes (Bruno Latour 1989).

La crise est désormais ouverte. Le turnover au sein des centres sociaux CCO atteint des sommets, l'absentéisme bat des records, et une résistance s'organise. L'association semble perdre pied face à ses valeurs et principes fondateurs, tandis que les outils de gestion imposés par la direction sont rejetés par la majorité des salariés du secteur de l'animation. De leur côté, les salariés du secteur de l'insertion, tant que les salaires sont payés régulièrement et à temps, ne montrent guère d'intérêt pour ces querelles. En tant que personne en première ligne, je me trouve confronté aux revendications des salariés tout en faisant face à la direction générale.

➤ ***Un « Management » en recherche de repère.***

Mes deux premières années de direction ont suscité à la fois de l'espoir, de la déception, et une crise profonde de management et d'identité professionnelle. Ancien salarié et collègue, je deviens leur directeur dans le même centre social. Ancien délégué syndical, impliqué dans les revendications et les manifestations, je deviens le supérieur hiérarchique des collègues. Les rapports ne sont plus les mêmes, les relations se dégradent et l'espoir des deux côtés cède la place à la frustration et à la colère. Je découvre l'éthique de la « conviction et celle de la responsabilité ». Il me faut tenir compte des enjeux de la direction générale, relayer les informations et en même temps tenir compte de la réalité du terrain. Gérer le centre social et son équilibre financier et en même temps redonner aux salariés dont je connais les difficultés pour les avoir partagées avec eux, les moyens de retrouver du sens à leur travail, du sens au travail. Je m'inspire de François Rousseau pour gérer et militer. Nous sommes après tout une organisation privée qui produit massivement des services de toute nature en ayant pour finalité le développement d'une forme d'intérêt général de la société. François Rousseau disait à juste titre que « c'est principalement en devenant employeurs de personnel qu'environ 160.000 associations sont entrés en économie au fil de leur croissance » (François Rousseau 2007). Protéger les collègues et faire survivre le centre social tel mon premier défi. C'est mon *Contrat de vision* (Madeleine Laugeri). Or pour survivre il faut impérativement modifier le mode d'organisation.

L'éducation populaire c'est donner du pouvoir d'agir, dans un centre social, il s'agit de favoriser l'émancipation des salariés. Je fais alors le pari d'impliquer davantage les salariés dans le fonctionnement du centre social, de leur donner le pouvoir d'agir et que les décisions soient collégiales. J'instaure la sociocratie comme mode de gouvernance avec l'ambition que la voix de chaque salarié soit prise en compte. Les réunions d'équipes sont transformées en réunion d'échange et de discussion autour de la gestion du centre social et de son fonctionnement. Un Contrat de coopération entre les salariés pour trouver un mode de fonctionnement propre à eux. Chaque salarié anime. Mais ce mode de gouvernance a rapidement montré ses limites dans un contexte où chaque salarié essaye de prendre le lead soit en fonction de ses compétences intellectuelles (Elie, le médiateur social du centre social), du fait de sa capacité à être au service des autres salariés (Sofia Mendes, directrice ACM). Encore que la sociocratie impose une rationalisation de la parole, il faut quelqu'un qui amène le sujet, distribue la parole, la

rationalise. C'est déjà une forme de pouvoir. De façon subtile et insidieuse, la guerre du leadership est déclarée au centre social château saint loup structure d'éducation populaire et ma gouvernance est traversée par un rapport de pouvoir. S'en est suivie une crise de défiance des salariés vis-à-vis de la direction générale et du directeur du centre social. Faut-il mettre un peu de verticalité dans une gouvernance qu'on souhaite Horizontale ? Malgré un principe démocratique normalement ancré dans les structures d'éducation populaire, je m'interroge sur les méthodes démocratiques utilisées dans la prise de décision et dans le fonctionnement interne du centre social puisque celles que j'ai essayé de mettre en place n'ont pas donné les résultats escomptés. Il faut reprendre les choses en main et s'interroger sur les causes de l'échec de la gouvernance horizontale que je souhaite mettre en place.

➤ ***Nommer les choses, trouver les mots justes***

Si les réunions collectives et les espaces de discussion collective sont devenus des environnements hostiles dans la structure que je dirige, il est alors préférable de passer à des entretiens individuels. J'ai formellement invité chaque salarié à un entretien d'une heure dans mon bureau, avec pour objectif principal d'écouter chacun et de comprendre ses aspirations. Chaque salarié dispose de 30 minutes pour expliquer sa position, partager ses pensées sur la situation actuelle et proposer des solutions. Ensuite, j'utilise l'autre moitié du temps pour exposer ma feuille de route et mes propositions.

Ces entretiens individuels permettent de mieux comprendre les dynamiques internes, notamment de distinguer ceux qui se radicalisent en groupe de ceux qui maintiennent leur position indépendamment du contexte. Comme dans toute lutte, il y a des suiveurs et des meneurs. Les enjeux varient aussi selon l'ancienneté, le poste occupé et la nature des contrats. Un autre constat est que les salariés qui mènent la lutte sont souvent les plus diplômés, ceux qui peuvent facilement retrouver un autre emploi Ce sont eux qui prennent la parole (Hirschman 1995) et dirigent le groupe, et il se trouve qu'ils sont tous en CDD, ce qui me donne la possibilité de ne pas renouveler leur contrat.

Cependant, il est essentiel de donner des assurances, de les rassurer sur le fait que je partage leurs revendications, que nous avons une cause commune (humaniser les outils de gestion, retirer la note de service interdisant les heures supplémentaires, etc.), tout en exprimant mon désaccord sur la méthode et la forme de lutte qu'ils préconisent. Il est important de nommer

les choses clairement : je suis prêt à me battre à leurs côtés, mais pas de cette manière. Il est crucial de rappeler et de réaffirmer nos missions à chaque étape de la discussion, tout en leur demandant de me proposer des alternatives à une confrontation directe avec le soutien des organisations syndicales. L'éducation populaire est l'émancipation des salariés et de l'augmentation du pouvoir d'agir, elle ne peut pas s'accommoder avec cette forme de management imposé par la direction générale. Le message clair est véhiculé à tous les salariés, que la lutte sera faite, mais trouvons ensemble la forme adaptée.

➤ ***S'appuyer sur ses pairs***

Je ne peux pas vraiment compter sur les autres directeurs du CCO (il y en a 7, dont une en arrêt maladie). Trois d'entre eux sont déjà en conflit ouvert avec la direction générale et, à mon insu, alimentent même certains de mes salariés avec des informations. Deux autres préfèrent rester en retrait, accomplissant leur travail sans se mêler des tensions. Le foyer principal des tensions se situe bien entendu au centre social Château Saint Loup (où le représentant syndical SUD Assos est salarié, tout comme moi, qui étais auparavant délégué syndical CGT) et à Saint Gêrôme (où le nouveau délégué syndical CGT est également en poste). Les deux directrices les plus radicales, qui se réclament de l'éducation populaire tout comme moi, ont milité dans de grands mouvements d'éducation populaire tels que la Ligue de l'enseignement, les Francas, et les CEMÉA.

Je propose un *Contrat de mission C* avec mes pairs dont l'objectif est de cerner nos divergences et ce qui nous divise vraiment. Le but étant de revenir plus tard vers eux avec un *Contrat de mission D* pour des propositions concrètes. Nous décidons de déjeuner ensemble pour discuter une nouvelle fois des points de convergence et de divergence. Bien que nous ayons eu d'excellentes relations amicales avant la crise, nos positions restent fermes malgré la convivialité du repas. « *Aucune résistance ne peut se faire en s'accommodant ou en discutant avec l'opresseur. La forme de résistance que tu proposes ne fonctionnera pas. On ne peut pas dialoguer avec un directeur général tout-puissant qui a toujours le dernier mot. Tu te trompes de voie* », me dit l'ancienne directrice de Saint Gêrôme. La lutte repose sur un rapport de force, et en ce moment, il est clairement en notre défaveur. La direction, forte d'un soutien majoritaire parmi les salariés, d'une maîtrise de la communication et d'une amélioration de la situation financière de l'association, est en position de force.

Trouver un terrain d'entente avec ces deux collègues directrices pourrait avoir un impact significatif sur les salariés radicaux qui les suivent. Le déjeuner se prolonge jusqu'au goûter, un signe encourageant pour élaborer une nouvelle méthode de résolution des conflits. Tous formés à rationaliser les discussions, nous décidons de convoquer Charlotte Herfray et l'entraînement mental, pour nous aider à surmonter les préjugés et à analyser la situation de manière objective. Alors que, avec les salariés, l'objectif était de trouver des points de convergence pour avancer, avec mes pairs, il s'agit de cerner nos divergences. En formulant la Situation Concrète Insatisfaisante (SCI) et en utilisant les Opérations Mentales de Base (OMB), nous avons confirmé que nous avons tous bien identifié les problèmes, compris les faits et les raisons de la situation actuelle. Le véritable désaccord porte sur la question du "que faire ?". Comme l'a dit Albert Camus, "*on reconnaît sa route en découvrant les chemins qui s'en écartent.*" Même si le sommet semble hors de portée pour l'instant, il est essentiel d'agir sur les leviers à notre disposition. En tant que directeurs, nous avons une équipe de salariés et de bénévoles sous notre responsabilité, ce qui nous donne une petite *marge de manœuvre*. (Michel Crozier, Erhard Friedberg 1981).

Commençons par alléger la souffrance de nos salariés en limitant autant que possible les effets des outils de gestion imposés. Prenons le temps de créer un rapport de force, non pas en capitulant, mais en élaborant une stratégie pour gagner du temps, convaincre et mobiliser les salariés, tout en ouvrant un dialogue avec la direction générale. Pour cela, il sera crucial de s'appuyer sur les instances représentatives du personnel, même si, comme je l'ai mentionné, mes relations avec les deux représentants restent très compliquées.

➤ ***Coopérer, lâcher tout en restant fidèle à ses valeurs***

Mon éthique n'est pas en cause, mes valeurs ne sont pas en contradiction. Il s'agit d'une association ancrée dans les principes de l'éducation populaire, traversant une crise profonde d'identité et de valeurs, sortant d'une situation délicate et en quête de stabilité. Les salariés souffrent, les équipes sont instables, les activités sont au ralenti, et les partenaires sont inquiets. L'audit que nous avons commandé en tant que délégués syndicaux en 2018 avait révélé un écart salarial significatif entre l'ancien directeur général et les salariés non-cadres, des ressources financières non mobilisées, ainsi que des défaillances administratives et des dysfonctionnements ayant affecté l'association au fil des années. Ce ne sont pas les salariés qui en sont responsables, mais une fois de plus, ce sont eux qui en subissent les conséquences.

Le conseil d'administration a, de manière unilatérale, supprimé par un simple courrier le 13e mois, un avantage acquis depuis 20 ans. Cette décision, contestée en juillet 2018, n'a pas été annulée. La nouvelle direction a corrigé le tir, l'écart des salaires entre le sommet et la base est réduit au détriment du sommet.

La nouvelle direction mérite un temps d'observation, mais sous certaines conditions. Les représentants syndicaux, pourtant, ne participent plus aux réunions proposées par la direction générale. L'accord d'entreprise sur l'annualisation du temps de travail, proposé par la direction, a été rejeté par le syndicat, suivant les conseils de l'avocat du CSE. Les IRP ont ajouté d'autres revendications, comme le retour du 13e mois et le paiement des heures supplémentaires, mais celles-ci ont été rejetées par la direction. Dans ce vide juridique, c'est le code du travail qui s'applique, bien qu'il soit en grande partie incompatible avec les exigences spécifiques du travail social et du fonctionnement d'un centre social.

J'ai tenté un *Contrat de mission E* afin de rétablir le dialogue avec la direction générale et le syndicat, mais ce dernier pratique la politique de la chaise vide. Le conseil d'administration, lui, est absent de ce conflit, se montrant une instance invisible et, en ce sens, non indispensable. Mobiliser les partenaires présente des avantages mais aussi des inconvénients. J'ai donc réuni d'anciens délégués du personnel, des anciens salariés encore en poste, ainsi que quelques anciens directeurs de centres sociaux siégeant au comité directeur, pour une rencontre avec les délégués syndicaux sur un terrain neutre (Centre Social Sainte Marthe). Malheureusement, le *Contrat de mission E* s'est soldé par un échec, les dynamiques de pouvoir et les egos ayant pris le dessus sur les négociations et les échanges.

Nous, les salariés encartés à la CGT, avons alors sollicité l'Union Locale CGT pour une rencontre avec le délégué syndical CGT du CCO. Lors de cette réunion, nous l'avons destitué avec des arguments solides et une majorité de salariés mobilisés. Une nouvelle déléguée syndicale a été nommée.

Sur le terrain, j'ai pris la responsabilité sans remord, mais en prenant un gros risque, de filtrer et d'adapter aux réalités du terrain les notes de service, de continuer à travailler en collaboration avec mes collègues, et de remobiliser l'équipe dans une nouvelle approche, une nouvelle dynamique. J'ai aussi initié de nouveaux entretiens individuels pour montrer que le centre social est dirigé, que j'en suis le directeur, et pour présenter mes propositions. Je dirige désormais, les réunions d'équipe, avant c'était à tour de rôle, je distribue la parole, la sociocratie et l'holocratie peuvent attendre, il faut d'abord reprendre le pouvoir, exercé son

autorité même si ce mot m'exacerbe et ne doit pas être utilisé dans une structure d'éducation populaire. Encore une contradiction assumée. Quelles sont les missions de chaque salarié ? Nous les redéfinissons ensemble, nous fixons un cadre de concertation ou chaque mois je rencontre chaque salarié en entretien avec un objectif clair par mois. Je ne suis pas dans le contrôle, je ne veux pas y être mais juste assurer pour quelques mois un environnement propice au dialogue. Ce n'est plus le directeur tout souriant, tout bienveillant, non je ne suis plus le même : « *Je suis dans un management situé, ferme avec les salariés immature et peu responsable, mais indulgent et autonome avec ceux qui sont responsables et ne tirent pas au flanc* » (Pierre Abou, directeur centre social Baussenque UCS13). Face à cette situation qui a duré quelques mois, j'assoupli petit à petit le cadre quitte à le resserrer rapidement quand je vois qu'il y a un flottement. Véronique Estève Margot directrice du centre social grand Canet « *j'ai connu une situation de crise pareille, j'ai fait appel à un consultant extérieur pour facilitation. Je pense que je ne suis pas leur mère (les salariés) et que l'assouplissement du cadre dépend de l'évolution des postures. Quand je vois que ça va dérapier, hop tout suite je remets en place le cadre et rappelle à l'ordre* »

➤ ***Du « Management » au « Ménagement », une équipe en reconstruction***

Après deux années de direction et de management critique, et après une fine connaissance des raisons profondes de cette crise qui a secoué le centre social, des critiques et évaluations s'imposent sur comment mener un projet démocratique empreint des principes de de l'éducation populaire dans un cadre économique. Les comptes ne sont pas bons, les projets ne sont pas menés, les réponses aux appels à projets ne sont pas données, les activités sont en berne, les salariés en souffrance, une équipe diminuée, pendant ce temps les besoins des habitants, les problématiques du territoire public augmentent. Deux approches seront en confrontation : celle de la direction générale CCO et celle de la direction du centre social chateau saint loup que je dirige avec les trois salariés restants.

➤ ***La réponse de la direction générale CCO face à la souffrance des salarier***

La situation du centre social chateau saint loup, n'est pas isolée, les mêmes maux frappent tous les autres centres sociaux CCO et même certains centres sociaux d'autres fédérations. Le

centre social de la Bricarde est en sous-effectif, la Savine rencontre des difficultés pour recruter, Bernard-du-bois collecte les arrêts maladies de longue durée, la directrice de st Menet est seule sans salariés, la directrice de sainte Marthe entre en conflit avec la direction générale pour disposer et gérer elle-même son budget et ses recrutements, Saint Gérôme ferme et ouvre selon le nombre de salariés présents. La réponse de la direction générale sera donc globale. La priorité étant la maîtrise des comptes des centres sociaux, l'équilibre financier, la rentabilité. Pour ce faire les mécanismes de pression seront mis en place par le support des contrôles, des descentes régulières dans les centres sociaux. Des injonctions à la diversification des activités et une maîtrise totale des procédures de recrutement. L'atteinte des objectifs structurels et stratégiques de l'association CCO passe par un contrôle total des directeurs et des salariés, et une dépossession des directeurs des centres sociaux, cadres intermédiaires de certaines de leurs prérogatives (la gestion des heures de récupération, les commandes de matériels pédagogiques...). La gouvernance sera par les notes de service, des directives qui tombent d'en haut régulièrement et on observe des tentatives de musèlement des instances de représentations des salariés.

➤ ***La résistance de certains directeurs de centres sociaux et du délégué syndical.***

Les formes de résistance divergent selon les personnalités et les expériences des salariés et des directeurs de centres sociaux CCO. Certaines directrices de centre sociaux Ste Marthe et Saint Gérôme entrent en confrontation directe avec la direction générale du CCO, laquelle confrontation se terminera par le départ des deux directrices. L'une après plusieurs mois d'arrêt maladie et l'autre, après plusieurs refus de sa demande de rupture conventionnelle, un compromis sur les termes et les modalités de la rupture a acté son départ de l'association. Beaucoup de salariés se mettent en arrêt maladie (28 sur 140 salariés de l'animation), le délégué syndical a cherché du travail ailleurs et a quitté l'association.

Le mouvement syndical au CCO ne mobilise pas beaucoup de salariés, pour plusieurs raisons (forte communication de la direction pour étouffer les communications des organisations syndicales, pressions sur les directeurs pour défalquer les temps d'informations syndicales du temps de travail, non autorisation pour participer aux réunions sur le temps de travail...) dont la plus pertinente est liée à la nouvelle situation financière florissante de l'association. En effet les anciens salariés qui ont connu en 2018, des fins de mois difficiles au CCO avec risque de

perdre leur boulot, des salaires payés avec beaucoup de retard ou en plusieurs fois constatent l'amélioration de la situation financière de l'association et des salaires qui sont payés à temps. Les conditions de travail s'améliorent, les primes Macron sont versés en 13^{ème} et 14^{ème} mois. Si avant il y avait un ordinateur pour tout un secteur (3 salariés), depuis 2020 et la nouvelle direction chaque salarié à son ordinateur, certains bureaux sont rénovés et les mesures de sécurité sont renforcées avec des extincteurs et des signalétiques dans toutes les structures CCO. Les légitimes revendications des salariés sur les heures de travail, les heures supplémentaires, la qualité de vie au travail et le sens des actions, mobilisent très peu (avec la complicité de la direction ?) de salariés « ...Les gens qui ne connaissent pas les difficultés que nous avons traversées, ne peuvent pas parler en notre nom, aujourd'hui les salaires sont payés. Nous sommes restés deux mois sans salaire, à payer des agios et avec des courriers d'huissiers. Je comprends les revendications des salariés mais laissez le temps à la nouvelle direction, chaque chose en son temps » (Aurélie, salariée, service insertion entretien, 2024). Faute de mobilisation, le syndicat s'affaiblit, le représentant syndical sud-solidaires et le délégué syndical CGT démissionnent.

➤ ***Positionnement du Centre Social Château Saint-Loup face à la crise : une réponse par l'éducation populaire.***

L'éducation populaire, axée sur la conscientisation et la compréhension des réalités sociales, reste au cœur de l'identité de l'association CCO, un mouvement né des luttes syndicales pour l'émancipation des travailleurs. Cependant, les défis économiques actuels ont poussé les associations d'éducation populaire à adopter des structures et des pratiques issues du monde entrepreneurial, parfois au détriment de leurs valeurs fondamentales.

En tant que directeur du Centre Social Château Saint-Loup, j'ai décidé de ne pas adopter une approche frontale face à cette crise. Cette stratégie, bien que tentante, a montré ses limites, surtout face à une direction qui détient un pouvoir disproportionné. Au lieu de cela, nous essayons des méthodes qui s'apparentent à la théorie du « *Changement émergent* » et les trois types de contrat : d'abord, entre les salariés et moi-même, puis entre les différents directeurs du CCO, et enfin entre notre centre social et la direction générale du CCO. Une phase intermédiaire impliquera également les partenaires institutionnels et associatifs.

Les termes que nous utilisons au quotidien, tels que le « *management* », ne sont pas neutres, ils véhiculent des idéologies qui influencent nos pratiques. Conscients des normes gestionnaires qui nous sont imposées, nous avons choisi de réagir en interne. À Château Saint-Loup, nous organisons des rencontres régulières où chaque salarié peut s'exprimer sur la crise que traverse notre association. Ces moments d'échanges, bien que parfois houleux, sont essentiels pour créer une résistance collective et trouver un dénominateur commun qui rassemble l'équipe. Une première décision symbolique mais importante a été de bannir le terme « *management* » au profit de « *ménagement* », soulignant ainsi notre volonté de remettre l'humain et les valeurs de l'association au centre de notre action.

La deuxième étape de notre stratégie consiste à renforcer la synergie entre les directeurs du CCO (Contrat de mission). Cependant, cette collaboration est compliquée par les tensions existantes. D'un côté, certains directeurs, soutenus par des syndicats comme la CGT et SUD Asso, sont prêts à un affrontement direct avec la direction générale, malgré une mobilisation limitée des salariés. De l'autre côté, les directeurs pragmatiques, dont je fais partie, prônent une résistance plus subtile, en filtrant les injonctions venues d'en haut et en adaptant les outils de gestion à notre réalité locale.

2- Mise en Place de la Méthode du « Planning Vide » : Outils de gestion face à la crise

➤ Réagir face à la crise et aux normes gestionnaires

Face à la crise et aux effets néfastes des normes gestionnaires, il est impératif d'agir. Les gestionnaires de centres sociaux, les fédérations d'éducation populaire et les associations s'efforcent de concilier l'esprit militant avec les exigences de gestion, tout en naviguant entre le développement économique et la réalisation de leur projet social (François Rousseau 2011). Nous observons tous l'influence de l'idéologie gestionnaire dans nos structures, souvent au détriment des valeurs que nous défendons. Mais quelle alternative proposons-nous réellement ? Lors des rares rencontres de gestionnaires et des directeurs de centres sociaux, la critique est omniprésente, mais les propositions concrètes font défaut.

À Château Saint Loup, face à la crise, il est devenu nécessaire de reprendre les choses en main, de changer de paradigme et d'expérimenter de nouvelles approches. En nous appuyant sur

nos expériences et les théories existantes, dont celle de Damien Gouëry sur le *ménagement nous* avons introduit la méthode du *planning vide*. Cette approche a été mise en place pour donner du pouvoir d'agir aux salariés, offrir une plus grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail, permettant aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Les résultats ont été positifs : le stress et l'absentéisme ont diminué, le bien-être des salariés s'est amélioré, et leur engagement envers leur travail s'en est trouvé renforcé. Toutefois, cette méthode a également nécessité une adaptation des outils de gestion pour suivre les performances et évaluer les résultats. Il est possible d'améliorer à la fois le bien-être des salariés, leur santé et leur performance professionnelle. Cela se traduit par une plus grande satisfaction des employés, ce qui contribue à la mission sociale et à la pérennité des centres sociaux. L'adoption de méthodes innovantes, telles que le "planning vide", peut jouer un rôle clé dans la réalisation de ces objectifs en permettant aux salariés de mieux gérer leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Il serait présomptueux d'attribuer les résultats positifs uniquement au « *planning vide* », car d'autres facteurs pourraient également être en jeu. Cependant, depuis son introduction, nous avons observé une amélioration de la qualité de vie au travail, sans que cela n'entrave le développement économique du centre social.

➤ ***Origine et Principe de la Méthode du « Planning Vide »***

• **Les limites de la sociocratie et de l'holocratie**

La crise qui a secoué l'association CCO et ses centres sociaux a présenté une opportunité de repenser et d'innover dans nos modes de fonctionnement, en plaçant les salariés au cœur de nos préoccupations. Après une carrière ancrée dans les valeurs de l'éducation populaire, dès ma nomination en tant que directeur de centre social en 2019, j'ai opté pour une gouvernance collégiale et une approche horizontale. Contrairement à l'ancienne directrice, et fort de ma connaissance des salariés, j'ai mis en place une sociocratie, où la parole est libre, et où les décisions sont discutées et prises collectivement en réunion d'équipe. J'ai également initié des moments de rencontre conviviale, comme des repas partagés chez moi, pour renforcer les liens au-delà du cadre strictement professionnel.

Cependant, je n'avais pas mesuré à quel point cette démarche pouvait déstabiliser certains salariés, qui ont besoin d'un cadre clair et de directives précises. J'ai réalisé que ce type de

gouvernance nécessite certains préalables et ne peut pas être imposé sans discernement. Ce n'est pas parce que nous nous identifions comme une structure d'éducation populaire que tous les salariés ou bénévoles adhèrent automatiquement à ces principes.

Par exemple, Aida, référente jeunesse au CCO Château Saint Loup, exprimait son désarroi : « *Je ne sais pas concrètement quelles sont mes missions et ce que je dois faire. J'ai l'impression de naviguer entre plusieurs secteurs : jeunesse, enfance, adulte. Tantôt j'accompagne les 9-11 ans, tantôt les 12-13 ans, et encore les 13-14 ans. Les jeunes manquent de cadre dans cette cité, et quand ils viennent au centre social, ils en ont besoin, c'est à moi de l'imposer. Sinon, nous ne pouvons pas fonctionner. L'accueil inconditionnel, c'est bien, mais il faut un cadre et une feuille de route claire.* » Aida a finalement quitté le centre social, car elle n'était pas à l'aise avec l'idée de coconstruire ce cadre avec les jeunes ; elle attendait de moi que je le lui fixe pour qu'elle l'applique.

De même, la médiatrice école-quartier trouvait la liberté d'entreprendre, de proposer et de soumettre des idées, frustrante, car elle se sentait désœuvrée sans des missions claires. En imposant cette forme de gouvernance, bien que motivé par de bonnes intentions, j'ai compris que c'était une erreur. Véronique Estève-Margot, directrice du centre social du Grand Canet, souligne « *qu'une gouvernance basée sur une grande autonomie des salariés suppose d'abord de recruter les bonnes personnes, en définissant des profils capables d'adhérer à ces principes* ».

➤ **« Ménagement » et « planning vide » : une approche innovante de gestion des ressources humaines**

« *Pour une seule lettre qui change, la différence est profonde, et le sens change beaucoup. Car le management, étymologiquement, veut bien dire « **prendre en main** », là où ménagement provient de « **prendre du temps pour soi** ». L'émancipation a la même racine que ses deux termes, et elle signifie « s'affranchir de l'autorité paternelle ». Par « paternel », il faut entendre toutes les formes de dominations, patriarcales mais pas seulement, aussi celles construites sur le même modèle. Aussi, dans notre action, choisissons-nous d'apporter de la méthode pour que les individus prennent eux-mêmes leur émancipation en main (les amenant à regarder et comprendre leur propre méthode), ou bien les manageons-nous ? choisisant alors de leur donner la bonne direction sans jamais leur laisser la possibilité d'agir par eux-mêmes ? Donnons-*

nous la direction à prendre, ou laissons-nous les individus choisir eux-mêmes ? » (Damien Gouëry 2019).

Pour **manager**, il faut un responsable, quelqu'un qui vous guide, qu'il le fasse avec bienveillance, ou en plaçant l'humain au centre de sa gestion. L'objectif reste d'augmenter la productivité, même en améliorant l'environnement de travail. Ce n'est pas vraiment vous qu'il prend en charge, mais les intérêts de l'entreprise (Damien Gouëry, 2019). C'est justement en faisant le lien entre éducation populaire donc émancipation et « *Management* », entre la conciliation de la vie privée et la vie professionnelle que j'ai mis en place cet outil que j'ai nommé « *planning vide* ».

Le concept de « *Ménagement* » développé par Damien Gouëry offre une approche novatrice qui va au-delà des simples besoins identifiés par Maslow, en mettant l'accent sur les besoins et surtout les désirs des salariés. Le « *planning vide* » ne se limite pas à être un simple document ou un outil où les salariés fixent eux-mêmes leurs horaires ; il s'agit d'un processus qui prend en compte l'ensemble de leur environnement, en intégrant à la fois leurs besoins fondamentaux et leurs aspirations profondes. En réduisant la surcharge de travail et en offrant aux employés la possibilité de consacrer du temps à eux-mêmes, cette méthode vise à nourrir aussi bien leurs besoins essentiels que leurs désirs personnels, renforçant ainsi leur bien-être global. Maslow propose de nourrir les besoins fondamentaux, Gilles Deleuze insistera surtout sur les désirs. Ces deux concepts besoins fondamentaux et désirs sont au cœur du *planning vide* et de l'émancipation des salariés.

➤ **Conception et historique de la méthode**

Le CCO Centre Social Château Saint-Loup, situé dans le 10ème arrondissement de Marseille, est confronté à des défis socio-économiques importants, avec une population diversifiée en termes d'origines ethniques et de niveaux socio-économiques. Historiquement, le centre s'est engagé dans des missions d'éducation populaire et de soutien aux initiatives locales, visant à renforcer le lien social et à promouvoir l'émancipation individuelle et collective.

Cependant, comme beaucoup de centres sociaux, le CCO Château Saint-Loup a dû faire face à des contraintes budgétaires croissantes et à des pressions pour améliorer la performance organisationnelle tout en maintenant sa mission sociale. C'est dans ce contexte que j'ai proposé

la méthode du « *planning vide* » comme une initiative potentielle pour concilier ces impératifs divergents.

Les premières étapes ont impliqué une évaluation des besoins des salariés du centre, notamment en termes de charge de travail, de stress et de bien-être général. Une étude approfondie a été menée pour évaluer la pertinence et les impacts potentiels de la méthode du « *planning vide* » dans le contexte spécifique du CCO Château Saint-Loup. Les 3 salariés les plus anciens ont été consultés pour recueillir leurs avis et leurs préoccupations concernant l'adoption de cette nouvelle approche. Ce n'est qu'après ça, que les objectifs spécifiques de l'implémentation du « *planning vide* » ont été établis, notamment l'amélioration du bien-être des salariés, la réduction du stress lié au travail et l'optimisation de la performance organisationnelle. Un plan d'action détaillé a été élaboré, définissant les étapes clés de l'implémentation, (redéfinition des profils des nouvelles recrues, la maîtrise du recrutement, l'adaptation des outils de gestion de la direction générale) les délais de mise en œuvre et les ressources nécessaires. Des sessions de formation ont été organisées pour sensibiliser les salariés aux principes et aux bénéfices du *planning vide*, ainsi que pour leur fournir les compétences nécessaires pour gérer efficacement cette nouvelle méthode. Par la suite, un système de suivi continu a été mis en place pour évaluer l'efficacité de la méthode du « *planning vide* » en fonction des objectifs définis. Des ajustements ont été apportés en cours de route pour optimiser les résultats. Les salariés ont soutenu l'initiative et ont assuré la mobilisation des ressources nécessaires. Acteurs principaux de l'implémentation, ils ont participé activement aux consultations, à la formation et à l'application quotidienne de la méthode du « *planning vide* ». L'implémentation de la méthode « *planning vide* » au sein du CCO Centre Social Château Saint-Loup reflète une approche participative visant à améliorer la qualité de vie au travail tout en maintenant les objectifs d'éducation populaire et de soutien à l'animation de la vie sociale dans les cités. Cette démarche témoigne de l'engagement continu du centre à répondre aux besoins changeants de son environnement tout en préservant ses valeurs fondamentales

Une fois la notion de « *planning vide* » bien intégrée, il devient essentiel de maîtriser le processus de recrutement. Auparavant, les recrutements de salariés étaient gérés au siège par la RH et le directeur du centre social. Les nouvelles recrues répondaient aux questions sans réellement connaître l'environnement de leur futur poste, le territoire, le paysage, ni les collègues avec lesquels ils allaient travailler. Elles découvraient tout cela le premier jour de leur

prise de poste. Pour certains, c'était un choc de constater la proximité de points de deal avec le centre social, la présence policière fréquente dans les cités de notre zone d'intervention, ou encore les difficultés d'accès dues à un réseau de transport en commun insuffisant, sans parler du manque de contact préalable avec leurs futurs collègues.

Pour remédier à cela, j'ai délocalisé les recrutements au centre social Château Saint Loup. Cette initiative permet aux candidats de mieux appréhender leur futur environnement de travail. Parallèlement, après une réflexion approfondie sur l'équilibre entre la charge de travail et le bien-être des employés, nous avons introduit l'idée de réserver intentionnellement des plages horaires dans le calendrier de travail où aucune tâche n'est assignée de manière prédéterminée. Ces plages horaires, proposées par les salariés eux-mêmes, offrent du temps non structuré dédié à des activités qui nourrissent leur bien-être, leur créativité et leur développement personnel. Grâce au contrat de Coopération, où chacun partage les éléments stratégiques de son segment d'activité au sein de l'équipe, les salariés développent individuellement un sentiment d'acceptation de soi, un esprit de tolérance, un sens des responsabilités dans la gestion des problèmes, ainsi qu'une fierté d'appartenance et une forte synergie de groupe. Ce Contrat nécessite un haut degré d'autonomie personnelle, incluant la confiance en soi et en ses collègues, la fierté des compétences de ses pairs, la capacité à partager ses vulnérabilités, et la satisfaction de réaliser ensemble un travail de qualité. Ainsi, ce processus permet aux individus et à l'équipe de développer leur autonomie de manière parallèle et compatible. En fonctionnant de cette manière, l'équipe peut résoudre elle-même les difficultés gérables à son niveau, et seules les informations véritablement pertinentes me sont transmises. Par exemple, si un salarié doit s'absenter pour des raisons évidentes alors qu'il était censé animer un atelier, le groupe se réunit pour trouver un remplaçant. Je n'interviens que s'il n'y a pas de solution ou si la décision engage vraiment le centre social. L'autogestion dans certaines situations, ainsi que les signes de reconnaissance et de valorisation, renforcent la cohésion d'équipe et augmentent l'estime de soi des salariés. Cela me permet de prendre des décisions avec des informations précises sur le potentiel de l'équipe, sans être influencé par des opinions divergentes ou des tensions internes, et de ne recevoir que les informations essentielles sur les éléments stratégiques de l'activité.

- **« *Planning vide* » : un outil qui nourrit les besoins fondamentaux des salariés et leurs désirs**

Cette méthode reconnaît et répond aux besoins fondamentaux des salariés qui vont au-delà de la simple exécution de tâches professionnelles. En offrant des périodes dédiées à des activités personnelles ou familiales, le « *planning vide* » aide à réduire le stress et à améliorer la qualité de vie des salariés. Les moments de liberté dans le calendrier de travail permettent aux employés de se concentrer sur des projets personnels, des idées nouvelles ou des améliorations potentielles pour l'organisation. En reconnaissant l'importance du bien-être des salariés, le « *planning vide* » contribue à renforcer l'engagement des employés envers leur travail et l'organisation, à redonner du sens au travail et du sens dans le travail

3- Objectifs et principes de fonctionnement du « *planning vide* »

Les objectifs du « *planning vide* » sont multiples. En permettant aux employés de gérer leur temps de manière plus flexible et efficace, le *planning vide* ne souhaite pas augmenter la productivité, mais, plutôt le bien être du salarié et le plaisir de travailler. Cette méthode favorise un environnement de travail positif où le respect de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est valorisé et soutenu.

➤ *Les principes de fonctionnement du « *planning vide* »*

Les principes de fonctionnement du « *planning vide* » comprennent généralement une flexibilité dans la planification. Quand le recrutement est fait et que le profil correspond au poste, Nous mettons sur la table une feuille blanche et commençons par interroger la nouvelle recrue sur ces envies, ces besoins, ces désirs, ces contraintes de temps, ces obligations familiales et/ou personnelles. Pour une salariée recrutée par exemple 35h la semaine, elle a droit d'abord à une demi-journée libre pour elle, rien que pour elle. C'est elle qui choisit sa demi-journée de libre. Les 35h par semaine se font donc en 4jours ½. Nous intégrons en plus une demi-journée où la nouvelle recrue est au travail, mais pas dans son bureau. Nous sommes des travailleurs sociaux et notre mission c'est d'aller vers les habitants. Très souvent les tâches administratives nous éloignent du terrain, le « *planning vide* » remet le salarié sur le terrain, lui permet d'aller découvrir l'environnement autour de lui, son lieu de travail, les forces vives, les ressources et partenaires sur le territoire. Ces périodes « vides » sont incluses dans les horaires de travail sans sacrifier les objectifs opérationnels et organisationnels. Quand il arrive que la nouvelle recrue choisît une demi-journée déjà prise par une autre salariée, la réunion

d'équipe du mardi matin est le lieu d'échange de Coopération entre d'abord les deux personnes concernées, et si elles le souhaitent, elles partagent les échanges avec toute l'équipe. Ces moments d'échanges créent du lien et rapprochent les salariés. Il nourrit les besoins fondamentaux des salariés et va même au-delà des simples échanges vers des amitiés et des affinités. Les salariées gèrent leur temps libre de manière à répondre à leurs besoins personnels et professionnels. La méthode du « *planning vide* » représente une évolution significative dans la gestion du temps et du travail, offrant des avantages substantiels tant pour les salariés que pour les organisations qui adoptent cette approche. Elle incarne une réponse moderne aux défis contemporains de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en soutenant l'épanouissement individuel et collectif au sein de l'organisation.

4- Analyse des Effets de la Méthode du *Planning Vide*

➤ *Retour des salariés sur leur expérience avec planning vide*

Les CEMEA ont mené des entretiens auprès des salariés du centre social Château Saint Loup pour recueillir leurs perceptions sur la méthode du « *planning vide* ». Il en ressort que la plupart des employés ne connaissent pas cette dénomination. Lorsqu'on leur a demandé comment leurs plannings étaient organisés, Bouchra, médiatrice en développement social, a répondu : « *Je ne connais pas le planning vide, mais mon planning est élaboré en concertation avec mes collègues. J'avoue que cela me fait du bien d'avoir du temps pour moi et pour mes enfants.* »

Julie, coordinatrice de l'épicerie sociale et solidaire, a également exprimé son ressenti : « *Ce travail est épuisant, entre écouter les problèmes des familles et les orienter vers les structures adéquates, mais j'ai un planning flexible, des jours de repos, et je peux compter sur mes collègues quand je ne peux pas venir au travail. C'est ce qui me fait rester dans ce centre social.* »

Les retours des salariés du CCO Centre Social Château Saint Loup sur leur expérience avec la méthode du « *planning vide* » sont globalement positifs. Ils ont noté une amélioration significative de leur capacité à concilier vie privée et vie professionnelle. Aleidy, référente famille, a déclaré : « *Je n'ai pas d'enfants, mais j'ai du temps pour aller à mes cours d'autoécole, à mes séances de kiné. Je passe deux heures en transport en commun pour venir au travail, avec deux bus et deux métros. J'ai envisagé de changer de travail, mais le fait de pouvoir*

organiser moi-même mon planning, choisir mes jours de repos, et l'ambiance d'équipe sont des éléments que je n'ai pas trouvés dans mes précédents postes. J'ai finalement accepté un CDI.

»

Contrairement aux méthodes traditionnelles de gestion du temps, le « planning vide » leur a permis de mieux gérer leurs horaires et de bénéficier de plages de temps plus flexibles pour répondre à leurs obligations familiales et personnelles. Clément, référent prévention jeunesse, partage cette opinion : *« Cela fait quatre ans que je suis dans ce centre social, et ce qui me fait rester, c'est l'autonomie accordée par le directeur. Je gère mon temps, mon planning. Je peux finir à 21h aujourd'hui avec les jeunes si nécessaire, et ne commencer que demain à 16h, ou ne pas venir du tout s'il n'y a pas de face à face avec le public. Cette autonomie est un luxe, et la cohésion d'équipe y contribue grandement »*. Zainaba, agente d'accueil, partage son expérience : *« Je suis en CDI à mi-temps, un choix que j'ai fait pour m'occuper de mes enfants. Je n'ai pas attendu la mise en place du » planning vide » pour prendre cette décision. Cela fait quand même depuis 2012 que je travaille dans cette association, et c'est la première fois que je ressens un vrai sens dans mon travail, que je vois mes collègues heureux et qu'il y a une telle ambiance dans l'équipe. Je pense que le parcours et le mode de gestion du directeur y sont pour quelque chose. »*

Rachid, agent d'entretien, exprime un point de vue différent : *« Moi, je suis un ancien militaire, quand c'est l'heure, c'est l'heure. Je commence à 8h, je finis à 16h, point. Je rentre chez moi. C'est vrai que l'équipe a beaucoup changé depuis 2 ou 3 ans. L'ambiance est bonne, et le groupe fonctionne bien. Mais le directeur, il subit beaucoup de pression d'en haut, et les autres ne le savent pas. Je suis le plus ancien, j'ai tout vu ici : les crises, les tensions, les cris, les colères, les pleurs. Alors oui, c'est agréable de voir des collègues heureux, de les entendre rire et de les voir partager des repas ensemble. »*

Alexis, le directeur du centre aéré pour enfants, arrivé en janvier 2024, ajoute : *« J'ai été très surpris quand le directeur m'a demandé de lui proposer un planning, et il a accepté ma proposition. J'ai travaillé au centre social Bernard du Bois, qui fait aussi partie de CCO, mais je n'avais pas cette flexibilité. Ici, comme je suis en heures annualisées, j'étais très content de pouvoir dormir le jeudi matin et de ne pas travailler le vendredi. Ça me permet d'aller à la pêche avec mon copain. »*

➤ **Les effets du « planning vide » sur les Horaires de Travail**

Les horaires de travail sont respectés et les salariés effectuent les heures prévues dans leur contrat. Ce qui a changé, c'est qu'ils ont désormais la possibilité de choisir leurs horaires en fonction de leurs besoins et désirs personnels, plutôt que de se conformer uniquement aux exigences des activités et des projets. Selon Mme France Sparta, Responsable RH, « *le bilan social du CCO montre une diminution significative des arrêts maladie et une absence d'indicateurs de risque psychosocial, ainsi qu'une réduction du stress. Les entretiens annuels et professionnels révèlent que les salariés sont globalement moins stressés qu'avant 2018-2019. Ce phénomène est observable dans tous les centres sociaux du CCO depuis 2021. Il est vrai que Château Saint-Loup se distingue par une stabilité de son équipe, contrairement aux autres centres sociaux du CCO. Lors des entretiens, les salariés de Château décrivent une excellente ambiance et une forte cohésion d'équipe. Ce résultat est également dû aux mesures que nous avons mises en place depuis notre arrivée en 2018 et à la liberté que nous accordons à chaque directeur. Une fois que le cadre est établi et que les outils sont maîtrisés, nous donnons à chaque directeur la latitude de gérer son équipe comme il l'entend. Château Saint-Loup est aujourd'hui un exemple d'équipe cohérente où les salariés se disent heureux de venir travailler, ce qui devrait inspirer les autres.* » Avec le *planning vide* les salariés ont exprimé une plus grande satisfaction de pouvoir adapter leur emploi du temps à leurs besoins personnels, ce qui a renforcé leur sentiment de contrôle sur leur vie professionnelle.

➤ **Les effets du « planning vide » sur l'engagement et la motivation**

Le travail vocationnel qui faisait des travailleurs sociaux des militants des couteaux suisses à tout faire est aujourd'hui révolu. Avant on venait dans l'associatif par des appétences militantes. Aujourd'hui l'emploi associatif se diversifie pour répondre aux besoins institutionnels. L'engagement par la contrainte des salariés s'est accru, car ils ne se sentent plus valorisés et soutenus dans leur équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Le travail n'a plus de sens, les tensions sont présentes et les partenaires ont commencé par exiger des comptes. Par la contrainte ou pour d'autres raisons les salariés acceptent de travailler alors que les conditions ne sont pas bonnes et ils sont sous-payés. Le CCO est identifié comme une association où les salaires sont les plus bas et les conditions pas terribles et pourtant ils acceptent de travailler. Pierre Bourdieu dans la double vérité du travail nous fait comprendre le rapport au travail des salariés par une réalité objective du travail, mesurable, types d'activité et autres et une vérité

subjective du travail vécu comme un motif de satisfaction que les salariés peuvent en tirer malgré les conditions pénibles. C'est le cas de Julie la coordinatrice de l'épicerie sociale et solidaire du CCO Château Saint Loup, quand elle dit lors de l'entretien « *je suis mal payé, c'est vrai et le travail est épuisant physiquement et mentalement, mais travailler dans cette équipe et à apporter des solutions aux situations les plus vulnérables me fait rester dans cette association* ». Pour comprendre les formes de désengagement, il faut interroger les nouvelles normes du travail qui sont les causes des désengagements et des tensions.

Pour mesurer la valeur du travail, faut voir ceux qui en sont privés (Christian Baudelot, Michel Gollac 2004) et les motifs de la satisfaction au travail varient en fonction du statut : soit le travail produit une dignité sociale, une dignité à vivre de son travail, soit il est un espace de lien social de la sociabilité au travail ; il y a aussi le travail bien fait, le sentiment d'être utile à la société, aux autres et le travail comme source d'épanouissement personnel (Philippe Bernoux, 1981).

C'est sur le levier de l'épanouissement personnel et collectif que le « *planning vide* » agit en permettant aux salariés de cultiver un environnement où ils se savent écoutés, respectés et épanouis. « *Je suis heureuse d'aller au travail les matins. Les lundis matin normalement je ne travaille pas, mais comme les collègues mangent tous ensemble les midis, je préfère être avec eux que de rester chez moi alors que les enfants sont à l'école* » (Bouchra médiatrice sociale)

La méthode du « *planning vide* » a contribué à renforcer leur motivation et leur engagement.

➤ **Effets du *planning vide* sur la Performance des salariés**

Le « *planning vide* » mis en place au Centre Social Château Saint-Loup a été conçu pour offrir aux salariés une plus grande flexibilité et autonomie, dans le but d'améliorer leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cette initiative a montré des effets positifs notables, notamment une augmentation de la satisfaction au travail et une réduction du stress et de la fatigue. Les salariés, se sentant plus épanouis, ont observé une amélioration du climat de travail, ce qui a favorisé une meilleure cohésion d'équipe. Toutefois, des défis subsistent, principalement en matière de gestion du temps et d'équité entre les salariés, nécessitant un suivi régulier et des ajustements pour maximiser les bénéfices de cette méthode.

Dans un contexte plus large de transformation du travail, cette initiative s'inscrit dans la reconnaissance croissante de l'importance des services de proximité, souvent sous-évalués mais essentiels pour l'avenir du travail. Le « *planning vide* » démontre que, malgré leur sous-évaluation, ces métiers peuvent offrir une "valeur infinie" en améliorant à la fois le bien-être et la satisfaction des salariés, tout en renforçant la performance globale de l'organisation.

Par ailleurs, les perceptions des salariés sur leur propre performance ont également évolué positivement. L'exemple de Bouchra, une médiatrice sociale recrutée sans qualification formelle mais avec une solide expérience de terrain, illustre cette dynamique. Bien que son recrutement ait initialement suscité des réticences des partenaires (nous avons forcé son recrutement) en raison de l'absence de diplôme, son intégration réussie et son évolution au sein du centre social témoignent de l'importance de privilégier l'expérience de terrain et la capacité à mobiliser les familles, plutôt que de se focaliser uniquement sur les qualifications académiques. Bouchra, malgré son manque de formation initiale, est devenue une membre clé de l'équipe, grâce à un véritable travail collectif et à une reconnaissance progressive de ses compétences. Globalement, les salariés ont noté une amélioration de leur performance individuelle, qu'ils attribuent à une meilleure gestion du temps et à l'élimination des tâches superflues. Cette efficacité accrue a renforcé leur motivation et leur engagement, démontrant l'impact positif d'une gestion axée sur l'autonomie et la collaboration.

➤ ***Perception des performances du centre social par la direction générale***

La convention collective nationale des acteurs du lien social, applicable aux centres sociaux, stipule que les directeurs de ces structures ont la responsabilité générale de la gestion, déléguée par le conseil d'administration. Ils occupent une position stratégique, participant activement à la réalisation du projet de l'association dont ils garantissent la mise en œuvre. Leurs fonctions incluent la gestion générale, la supervision des ressources humaines, la recherche de financements, et ils endossent également le rôle d'employeur. Ils sont responsables de diriger, coordonner les structures, les équipes, et d'assurer l'animation globale. De plus, ils doivent veiller, conseiller les élus, participer au développement local, à la promotion de la vie associative, et établir des partenariats extérieurs tout en travaillant en réseau (*Convention collective nationale des acteurs du lien social et familial : centres sociaux*

et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local, 4 juin 1983).

Pour mener à bien ces missions, les directeurs rédigent un projet social, validé par la CAF, pour une durée variable selon les équipes, l'historique du centre social, et les évaluations antérieures. Un bilan du projet, servant d'indicateur de performance, est requis avant tout renouvellement. Ces indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs, couvrent tous les secteurs du centre social (petite enfance, enfance, jeunesse, familles et seniors). L'équipe du centre évalue toutes les activités, puis les soumet à la validation de la CAF, principal financeur des centres sociaux.

Outre ces indicateurs institutionnels, chaque financeur impose ses propres critères, ce qui accroît la surcharge administrative. Comme le souligne Philippe Foy, directeur du centre socioculturel Roy d'Espagne : *« Je ne sais pas de quelle performance on parle, celle exigée par chaque financeur ? J'ai renoncé à certains financements en raison de la bureaucratie excessive. La multiplication des dossiers, appels à projets, bilans, et indicateurs de performance crée une surcharge et un malaise. C'est ingérable. Je me concentre sur le projet et les bilans. La seule performance qui m'importe, c'est celle de mon centre culturel, l'utilité sociale, et le retour des adhérents. »*

Au centre social Château Saint-Loup, les performances sont évaluées selon les critères de la direction générale, notamment par des résultats financiers positifs : *« Un bon directeur est celui qui génère des excédents, et Château Saint-Loup est bien géré, vous êtes toujours en excédent tout en menant bien vos actions. »* (Belkacem Medjahed, directeur CCO). La qualité des activités et leur impact sur le public sont également des critères clés. Cependant, la mesure de ces impacts, pour des actions financées à court terme, reste un défi, car l'impact se révèle souvent sur le long terme. Nos outils d'évaluation de la performance, que nous soumettons lors des réunions partenariales, s'inspirent des principes de l'éducation populaire et sont axés sur des indicateurs qualitatifs. *« J'ai besoin de chiffres pour évaluer les subventions publiques accordées aux centres sociaux : le nombre de personnes par âge, par sexe, et par QPV pour toutes les subventions, dans tous les secteurs. Ces informations sont exigées par nos directions techniques »* (Marie-Josée Garcia, déléguée du préfet à l'égalité des chances 9^{ème} et 10^{ème}). Les évaluations annuelles des ressources humaines, basées sur quatre grands critères, classent Château Saint-Loup parmi les centres sociaux CCO les plus performants.

➤ **Perception des performances par les partenaires institutionnels et financiers**

Les entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire avec des partenaires institutionnels et politiques révèlent des écarts entre les attentes en matière de performance et les réalités perçues sur le terrain.

Madame Marie Batoux, adjointe au maire de Marseille en charge de l'éducation populaire, exprime une vision nuancée : *« Je n'attends pas des centres sociaux qu'ils soient performants sur le plan de la rentabilité financière – structurellement-, ce n'est pas possible. Ce que j'attends, c'est qu'ils accompagnent les habitants, animent la vie sociale dans les quartiers, et favorisent l'émancipation des citoyens. »* Elle constate néanmoins une absence fréquente des directeurs lors de ses visites, souvent occupés par des réunions partenariales ou de direction : *« À quel moment peuvent-ils accompagner les habitants, soutenir leurs équipes, ou être présents sur le terrain ? Nous, en tant qu'élus, sommes bien conscients de la surcharge administrative, mais une simplification n'est pas pour demain. Surtout qu'elle doit mobiliser tous les partenaires de la Convention cadre ».* Ancienne militante associative, élue sur la liste du Printemps Marseillais, elle partage ce diagnostic avec Michel Selles, ancien animateur socioculturel et formateur, actuel responsable du service Animation des territoires à la ville de Marseille *« J'ai été confronté à ce décalage entre les attentes des partenaires en termes de performance et les réalités du terrain. En dirigeant ce service, j'ai découvert à quel point les techniciens et les acteurs sociaux de terrain sont éloignés. Les techniciens, même de bonne foi, ne perçoivent pas toujours ce qui se passe sur le terrain, ce qui crée inconsciemment de la surcharge administrative et de la souffrance. Ma mission est de corriger ce dysfonctionnement, et la priorité donnée aux profils de terrain dans la nouvelle politique de recrutement est un pas en avant. »*

Les indicateurs de performance varient selon les financeurs : la ville privilégie les indicateurs qualitatifs, tandis que l'État se concentre sur les chiffres. Par exemple, pour le dispositif France Services, le succès est mesuré par le nombre de passages, non par le nombre de personnes aidées. Ainsi, une même personne, comme Angèle, peut être comptabilisée plusieurs fois, même si son problème n'est pas résolu. Florentine Saviano, directrice de cabinet du préfet à l'égalité des chances, précise : *« C'est une exigence du ministère de tutelle et des directions techniques. Il faut montrer que le dispositif fonctionne ».* Mais cette approche quantitative masque les réelles lacunes de l'accompagnement.

Julien Lavie, agent de développement territorial pour la métropole, évalue la performance en termes de réalisation des activités et des projets au sein du centre social Château Saint-Loup. Il apprécie la transparence et l'engagement du centre, notant que « *Château Saint-Loup ouvre largement ses portes aux partenaires. Je participe souvent aux activités, et les échanges avec le personnel et les habitants sont des indicateurs de la qualité des activités menées.* » Cependant, il souligne également les limites de son rôle : « *Moi, je finance des activités, pas la cohésion d'équipe ou le bien-être des salariés.* » Il reconnaît que le mode de financement peut affecter les conditions de travail, mais insiste aussi sur la nécessité d'une meilleure formation pour les travailleurs sociaux : « *Ce n'est pas forcément le mode de financement qui est en cause, mais la qualité de la formation des travailleurs sociaux.* » Marie Batoux suggère que « *Votre prochaine étude devrait explorer la transformation des collectivités territoriales par le prisme de l'éducation populaire. Ce sont les élus et les techniciens qui devraient être formés* »

5-Points forts et limites de la méthode du « planning vide ».

Les points forts incluent une meilleure satisfaction des salariés, une amélioration de la conciliation vie privée-vie professionnelle, une réduction du stress. Cependant, les limites pourraient résider dans la nécessité d'une gestion rigoureuse pour éviter les conflits d'horaires et garantir une couverture adéquate des activités du centre et aussi éviter

L'analyse des effets de la méthode du « *planning vide* » au sein du CCO Centre Social Château Saint-Loup révèle des avantages significatifs en termes de bien-être des salariés, de performance organisationnelle et de satisfaction au travail. Cette approche innovante pourrait servir de modèle pour d'autres organisations cherchant à optimiser leur gestion du temps tout en soutenant le bien-être de leurs employés

II- RESULTATS

Le travail social est particulièrement éprouvant, tant sur le plan physique que mental, surtout lorsque les salariés, souvent sous-qualifiés et aux trajectoires fragiles, sont chargés d'accompagner des populations vulnérables. Il est difficile de déterminer si c'est le « *planning vide* » qui donne aux équipes l'envie de travailler, mais une chose est claire : il se passe quelque chose de plus profond que le simple plaisir de travailler. Tous ceux qui entrent dans le centre social—partenaires, stagiaires, ou public—remarquent une joie de vivre et une ambiance

détendue. « *Nous avons mis à disposition tout ce qu'il fallait en termes de logistique et d'outils de travail pour que les salariés ne manquent de rien. Après avoir stabilisé les finances de l'association, il était temps de donner aux directrices les moyens d'accompagner leur équipe. L'exemple idéal est ce qui se passe à Château Saint-Loup, où, lorsque je visite le centre, je vois une équipe épanouie, une ambiance familiale, et des projets porteurs de valeurs et d'émancipation* » (Belkacem, directeur général CCO).

Le « *Ménagement* » mis en place favorise une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés, tout en leur offrant une marge de manœuvre pour prendre des initiatives. Le « *planning vide* » et les échanges qui l'accompagnent facilitent l'interchangeabilité entre les salariés. En tant que directeur, je n'interviens que lorsque les salariés me sollicitent. Si un salarié doit s'absenter, l'équipe se réunit rapidement pour assurer la continuité de l'activité. Je n'ai plus besoin d'intervenir directement : par exemple, Julie de l'épicerie sociale peut se proposer pour prendre en charge l'activité de soutien scolaire si nécessaire. L'équipe s'autorégule. Un salarié fatigué peut envoyer un message pour demander à se reposer, et un collègue se porte volontaire pour le remplacer. Cette flexibilité n'entrave pas le service au public, l'activité est menée à bien, et l'action se réalise comme prévu. « *J'apprécie beaucoup l'autonomie que nous accorde le directeur. Il est toujours ouvert à de nouveaux projets et actions, tant que les besoins des habitants sont identifiés et que les ressources suivent. L'aménagement de l'espace de repos, la salle de détente, et la cuisine où nous cuisinons à tour de rôle pour l'équipe sont des moments que j'apprécie particulièrement. Même moi, qui ne cuisine jamais, je me retrouve parfois à préparer le déjeuner pour mes collègues* » (Alexis, directeur ACM enfants).

L'autonomie prônée par le « *Ménagement* » se distingue du *management par l'autonomie*, qui impose des règles strictes d'autonomie et peut laisser les employés livrés à eux-mêmes, en compétition les uns avec les autres. Des employés qui se sentent bien dans leur travail sont généralement plus performants. Le travail ne doit plus être un fardeau, mais un plaisir ; il est possible de travailler tout en étant heureux. (Christian Baudelot et Michel Gollac 2004).

1- Réduction de l'Absentéisme et du Turnover

Il existe des indicateurs fiables pour mesurer le turnover au Centre de Culture Ouvrière (CCO). Le bilan social annuel, publié par les ressources humaines, fournit des données pour chaque

centre, incluant les taux de turnover, d'absentéisme, et les arrêts maladie. Les chiffres montrent une baisse du turnover dans tous les centres sociaux du CCO, y compris à Château Saint-Loup. Lorsque les salariés savent qu'ils peuvent s'absenter pour des raisons personnelles ou familiales, ou demander une permission pour résoudre un problème, et qu'ils ont la possibilité de compenser leur absence sans pénalité financière, le taux d'absentéisme a considérablement diminué à Château Saint-Loup par rapport aux années 2019-2020. Les arrêts maladie de longue durée ont également diminué, sauf en cas de raisons médicales sérieuses hors maladie professionnelle. Un bon niveau de bien-être au travail contribue à réduire les taux d'absentéisme et de turnover. Des employés satisfaits et motivés sont moins enclins à manquer le travail pour des raisons de santé ou à chercher un emploi ailleurs, ce qui permet à l'organisation de fidéliser ses salariés et de réduire les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

2- Amélioration de la Qualité de vie au travail

Les salariés épanouis sont plus susceptibles de fournir un service de meilleure qualité. Dans des secteurs comme les centres sociaux, où l'interaction humaine est primordiale, un personnel motivé et bien dans son travail aura un impact direct sur la satisfaction des usagers et sur l'efficacité des services offerts. La gestion du sens au travail est essentielle pour assurer la motivation, la satisfaction et le bien-être des salariés. Le « Ménagement » et le « *planning vide* » offrent des perspectives précieuses pour améliorer la qualité de vie au travail. En créant un environnement de travail qui favorise le bien-être des employés, les associations peuvent non seulement améliorer la performance individuelle mais aussi renforcer la performance organisationnelle globale. Les centres sociaux, en particulier, peuvent tirer parti de ces concepts pour continuer à remplir leur mission sociale tout en assurant la durabilité et l'efficacité de leurs services.

III- « Planning vide » : Sources de tension

1- Entre le centre social château saint loup et la direction générale du CCO :

Le « *planning vide* » donne des résultats positifs. La direction générale et les partenaires sans connaître le « *planning vide* » apprécient la bonne ambiance au sein de l'équipe et les qualités des activités proposées. Les réunions partenariales et les réunions des directeurs sont des

moments de reconnaissance et de valorisation des actions que nous menons. Les salariés de Château Saint-Loup ont trouvé en interne une organisation qui redonne du sens à leur travail et du temps pour eux. Quand la direction générale découvre l'autonomie qui est laissée aux salariés et la liberté des salariés de choisir les jours et les horaires de travail, le « *Ménagement* » est devenu une source de tension entre le centre social Château Saint-Loup et la direction générale du CCO principalement en raison de divergences dans les attentes et les priorités du terrain et la direction générale et surtout les divergences d'approches avec les autres centres sociaux CCO.

Le centre social Château Saint-Loup, en mettant en place le « *planning vide* » a cherché à répondre aux besoins spécifiques de ses salariés en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle. Cela a impliqué une flexibilité accrue dans les horaires de travail, des arrangements spécifiques pour accommoder les engagements personnels des employés, et une autonomie locale dans la gestion quotidienne. Cela implique aussi que certaines directives de la direction générale sont filtrées ou adaptées. Par exemple, une note de service affichée et envoyée à tous les directeurs et salariés du CCO stipule clairement que les heures supplémentaires autorisées doivent être récupérées dans la semaine et les directeurs doivent y veiller. Cette disposition est incompatible avec le « *planning vide* » où c'est le salarié qui propose, l'équipe est consultée et le directeur du centre social valide. Nous avons fait le choix d'accommoder cette directive à notre mode de fonctionnement. Les salariés qui ont des heures supplémentaires les prennent quand ils en ont besoin et non dans la semaine suivante. Cette disposition a été discutée en réunion d'équipe avec les salariés. Après un Contrat de coopération entre eux, et dans un Contrat de mission, l'équipe m'a fait le retour de leurs échanges et m'a proposé une fourchette de 3 mois pour solder les heures supplémentaires pour éviter que certains salariés cumulent les heures toute l'année et les prennent à la place des congés légaux. Certains articles du règlement intérieur de l'association sont réadaptés au contexte de Château Saint-Loup pour fluidifier le travail et tenir compte des particularités de certains salariés. Il ne s'agit de la rébellion ni de la défiance envers la direction, mais plutôt de réinterroger le processus de production des directives qui ne tiennent pas compte des avis des salariés, des réalités sociologiques du terrain.

La direction générale du CCO, souvent concentrée sur des impératifs financiers, des objectifs de performance globale ou des normes standardisées, peut percevoir ces adaptations locales comme des écarts par rapport aux directives organisationnelles.

Les tensions découlent aussi d'une communication insuffisante ou d'un manque de dialogue constructif entre le centre social et la direction générale. Une compréhension limitée des bénéfices du « *planning vide* » en termes de bien-être des salariés et de performance organisationnelle a renforcé ces tensions. Des Contrats de mission spécifiques sont nécessaires, un dialogue ouvert et transparent est essentiel pour aligner les attentes, trouver des compromis et intégrer les besoins locaux dans les stratégies organisationnelles.

Les tensions entre le centre social Château Saint-Loup et la direction générale du CCO concernant le « *planning vide* » mettent en lumière les défis inhérents à la gestion de la conciliation vie privée-vie professionnelle dans un contexte organisationnel complexe où doivent cohabiter le *planifié* et *l'émergent*. Tout changement organisationnel engendre des conflits et remet en cause les équilibres. Le concept de « *Changement émergent* », développé notamment par Madeleine Augeri, suggère que les organisations doivent s'adapter aux réalités du terrain et aux besoins spécifiques de leurs membres pour réussir. La mise en place du « *planning vide* » au sein du centre social Château Saint-Loup illustre cette dynamique de changement émergent. Initialement conçu pour répondre aux besoins des salariés en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle, ce dispositif a émergé comme une réponse locale aux défis quotidiens rencontrés par l'équipe.

Pour surmonter ces tensions, une approche de « *Changement émergent* » implique d'engager un dialogue continu et inclusif entre toutes les parties prenantes. Cela nécessite une communication ouverte et transparente entre le siège social, l'équipe du centre social. Un Contrat de mission A entre la direction générale et le directeur du centre social et un autre Contrat de mission B entre la direction générale, le directeur du centre social et les salariés du centre social château saint loup. Ce processus permettrait de mieux comprendre les bénéfices du « *planning vide* » en termes de bien-être des salariés et de performance organisationnelle, tout en respectant les contraintes et les objectifs globaux de l'organisation.

2- Entre le centre social et les injonctions des partenaires

Le concept de « *planning vide* » a été conçu pour offrir une plus grande flexibilité aux salariés, leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, et de répondre à leurs aspirations profondes en matière de bien-être au travail. Cependant, cette approche, bien que bénéfique pour les salariés, est devenue une source de tensions entre le centre social et les partenaires institutionnels et financiers qui ont leurs propres exigences.

➤ ***Les Injonctions des Partenaires et le planning vide***

Les centres sociaux, comme Château Saint-Loup, sont souvent sous la pression de multiples partenaires financiers et institutionnels tels que la CAF, les municipalités, les départements et l'État. Ces partenaires imposent des indicateurs de performance spécifiques, des délais serrés, et des exigences administratives qui peuvent entrer en contradiction avec les objectifs du « *planning vide* ».

Les partenaires institutionnels ont souvent des attentes strictes en matière de résultats mesurables, comme le nombre de bénéficiaires atteints, les rapports d'activités détaillés, ou encore la réalisation d'objectifs précis. Or, le « *planning vide* » accorde aux salariés la liberté de gérer leur temps et de s'absenter au besoin, ce qui peut compliquer la satisfaction des exigences externes, notamment en termes de disponibilité immédiate.

Cette flexibilité a entraîné des situations où les partenaires perçoivent une baisse de l'engagement ou de la réactivité des équipes, ce qui peut être interprété comme un manque de professionnalisme ou d'efficacité. Par exemple, si un salarié est absent lors d'une visite importante ou d'une réunion stratégique avec un partenaire, cela nuit à la crédibilité du centre social même s'il est remplacé par un autre salarié.

Le « *planning vide* » vise à alléger la charge mentale des salariés en leur permettant de se concentrer sur les tâches essentielles et sur leur bien-être. Cependant, la réalité administrative des centres sociaux impose une charge de travail constante, en particulier pour répondre aux multiples demandes de comptes des financeurs. Ces exigences bureaucratiques sont rapidement devenues une source de tensions lorsque les employés, bénéficiant du « *planning vide* », se trouvent dans l'incapacité de consacrer suffisamment de temps à ces tâches administratives.

Les partenaires, de leur côté, expriment des frustrations si les délais de soumission de rapports sont retardés ou si les documents fournis ne répondent pas à leurs standards. Cette

discordance entre la gestion interne du temps des salariés et les attentes des financeurs génère de l'incompréhension et amène à des conflits.

➤ **Résistance au Changement des Partenaires**

Le « *planning vide* » représente un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines, prônant une approche plus humaine et flexible. Cependant, les partenaires institutionnels et financiers, habitués à des modes de fonctionnement plus rigides et hiérarchiques, perçoivent ce changement comme une menace à leur capacité de contrôle et de suivi. La résistance au changement de la part des partenaires se manifeste par une réticence à accepter des rapports moins détaillés, à comprendre l'importance de la flexibilité pour les salariés, ou même à soutenir financièrement des projets perçus comme moins "rentables" en termes de performance classique. Cela crée un climat de tension où le centre social doit constamment justifier ses choix organisationnels. Pour naviguer entre ces tensions, il est crucial pour les centres sociaux de développer des stratégies de communication claire et de sensibilisation auprès de leurs partenaires, afin de leur faire comprendre les bénéfices à long terme de cette approche en matière de performance globale, tant pour les salariés que pour les bénéficiaires des services sociaux.

3- Entre le centre social et les autres directeurs CCO

Les salariés de l'association CCO se réunissent une fois par mois lors des commissions sectorielles. Ces rencontres leur permettent de faire connaissance, d'échanger sur leurs pratiques et d'initier des projets communs. Lors de ces réunions, les pratiques managériales au sein des différents centres sociaux sont discutées, révélant des divergences significatives dans la gestion des ressources humaines. Certains salariés sont surpris de constater la souplesse dans l'application des directives et les privilèges accordés par certains directeurs de centres sociaux à leurs équipes. Ces frustrations sont souvent rapportées à leurs directeurs, ce qui alimente les tensions lors des réunions des directeurs. Les salariés du centre social Château Saint-Loup prennent également conscience que leurs collègues des autres centres ne bénéficient pas des mêmes avantages liés au « *planning vide* ». Ce sentiment de malaise se manifeste lors des grandes rencontres de tous les salariés du CCO et au cours des réunions mensuelles des directeurs des centres sociaux. En raison de ses performances économiques et sociales, ainsi que des retours positifs de la part des partenaires et des salariés, le centre social Château Saint-

Loup bénéficie d'une certaine indulgence de la part de la direction générale. Cette situation renforce le sentiment d'inégalité et d'injustice dans le traitement des directeurs.

IV- Mise en Œuvre du *planning vide* dans les Centres Sociaux.

Pour les centres sociaux des autres fédérations, intégrer des pratiques qui favorisent le bien-être des salariés peut être crucial pour leur performance organisationnelle. Une nette amélioration des conditions de travail, un environnement de travail sûr et des horaires de travail flexibles pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Pourquoi les salariés des centres sociaux acceptent de travailler durs en étant sous-payés ? En citant la double vérité du travail (Bourdieu 1996), la reconnaissance est l'un des premiers critères cités par les salariés qui travaillent dans les conditions pénibles. Quand le « *planning vide* » permet aux salariés de choisir leurs horaires est une forme de reconnaissance formelle et informelle pour valoriser leur accomplissement et offrir des opportunités de développement et d'apprentissage continu. Mettre en place des systèmes de reconnaissance formels et informels pour valoriser les accomplissements des employés. Les signes de reconnaissance que se donnent les salariés lors des « rituels » (réunion de coopération permanente) produisent de la confiance en soi et aux autres membres de l'équipe.

1- L'influence des trajectoires personnelles des directeurs de centres sociaux dans la recherche de la conciliation vie privée vie professionnelle.

Lors de nos entretiens avec les neuf directeurs de centres sociaux issus de diverses fédérations gestionnaires d'équipements sociaux, il est apparu que la conciliation entre vie professionnelle et vie privée est une priorité pour chacun d'entre eux. Cependant, seuls cinq directeurs sur neuf mettent en place des outils et des démarches pour atteindre cet équilibre. Bien qu'ils n'utilisent pas le terme « *planning vide* » et montrent une réticence envers le mot « *Management* » et son 'idéologie libérale qui pénètre les centres sociaux et associations, certains directeurs recherchent cet équilibre en instaurant des moments de régulation, exclusivement entre salariés, ou parfois entre salariés et direction, pour favoriser les échanges et les interactions. Ces moments d'écoute et de partage dépassent les sujets purement professionnels.

Une directrice d'un centre social/maison pour tous de Marseille, qui préfère rester anonyme, nous confie : « *Mon association et ma direction générale n'ont aucun intérêt pour l'éducation*

populaire. Ce sont des logiques de start-up, des entreprises sociales assumées où les impératifs gestionnaires sont non seulement présents, mais encouragés. La cohésion d'équipe et le bien-être des salariés ne sont pas des priorités. Depuis mon recrutement par un cabinet de consultants et ma prise de poste, j'ai rapidement compris que la gestion ici est guidée par une logique libérale, très différente de mon précédent poste dans un centre social associatif avec un conseil d'administration composé d'habitants et affilié à l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône. J'ai été témoin de la souffrance des salariés, causée par des directives d'en haut qui privilégient immédiatement les projets rentables, avec des notes de service sur les congés, des heures supplémentaires non rémunérées, et des demandes administratives inutiles qui génèrent de la surcharge. J'ai fait évoluer les choses parce que ma trajectoire militante ne pouvait accepter ce mode de gouvernance. Bien que je ne puisse rien changer au sommet, je filtre les informations que je transmets et j'adapte les directives en fonction de mon équipe et du terrain. C'est un risque que je prends et que j'assume pleinement. Mon centre social se porte bien et mes collègues retrouvent confiance, grâce à mon parcours. ». Véronique Estève-Margot, directrice du centre social Grand Canet à Marseille (14e arrondissement), partage un point de vue similaire. Militante de longue date dans l'éducation populaire, elle a fait de la conciliation vie privée-vie professionnelle une priorité pour ses salariés, guidée par ses valeurs et ses convictions. « Je ne mets pas en place le planning vide, mais il y a beaucoup de similitudes entre ce que tu proposes et ce que je mets en place. Il faut créer des espaces pour répondre aux besoins des salariés, comme des repas collectifs, des sorties entre collègues, ainsi qu'une flexibilité et une autonomie dans les temps de travail. Cette approche est influencée par mon parcours personnel », explique-t-elle.

Philippe Foy, directeur du centre social Roy d'Espagne, renchérit : « Je suis fils d'ouvrier syndicaliste, et j'ai beaucoup vu mes parents s'engager dans un militantisme presque sacrificiel. J'ai refusé de travailler avec certaines municipalités parce que leurs valeurs n'étaient pas les miennes. Mon parcours personnel conditionne mon mode de gestion d'équipe, qui tient compte avant tout des personnes avec qui je travaille ou souhaite collaborer. J'ai fait monter en compétences des salariés que j'ai trouvés à mon arrivée et en ai envoyé d'autres en formation. Je ne comprenais pas pourquoi certains étaient sous-évalués alors qu'ils avaient des compétences. À mon arrivée, il y avait une gouvernance familiale, patriarcale, avec l'ancien président du CA du centre socio-culturel. Même si je déplore l'évolution actuelle des centres

sociaux, il est encore possible d'innover et de trouver des alternatives à la logique libérale qui envahit et détruit le projet initial. »

Frédéric Travers, directeur du centre social Les Muzzardines, dans le 3e arrondissement de Marseille, et membre de la fédération des AIL, voit également sa trajectoire et son parcours influencer profondément son mode de gestion, malgré les directives de sa fédération.

Si nous voulons combattre les problèmes qui minent aujourd'hui les associations et les centres sociaux, nous devons d'abord identifier ce qui fonctionne, aussi modeste soit-il, et trouver un dénominateur commun pour aller vers une alternative à l'idéologie gestionnaire qui nous est imposée. Les centres sont situés dans des territoires différents, gérés par des fédérations aux idéologies et valeurs divergentes, dénonçant les ravages de l'influence libérale sans rien proposer en retour. Les entretiens menés dans le cadre de ce mémoire montrent une volonté de s'emparer de petits outils locaux qui donnent des résultats, et de travailler ensemble avec les autres fédérations pour trouver des solutions alternatives.

PARTIE IV : Questionnements, discussions et recommandations

I- Discussion des Résultats

Malgré les retours positifs des salariés sur les bienfaits du *ménagement* et de l'outil « *planning vide* », il est important de rester prudent dans l'interprétation des résultats. Il serait présomptueux d'affirmer que le « *planning vide* » est seul responsable de cet équilibre. D'autres facteurs non étudiés peuvent également jouer un rôle. Toutefois, cette étude démontre que la recherche du bien-être des salariés et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ne compromet ni le développement économique du centre social ni sa performance sociale, tout en redonnant du sens au travail.

1- Synthèse des principaux résultats

Les résultats de l'analyse montrent que le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » ont eu des résultats positifs significatifs sur la conciliation vie privée et vie professionnelle des

salariés au sein du CCO Centre Social Château Saint-Loup. Les salariés ont rapporté une meilleure flexibilité dans leurs horaires de travail, une réduction du stress lié aux contraintes temporelles, ainsi qu'une amélioration du bien-être et de la satisfaction au travail. Sur le plan de la performance organisationnelle, il y a eu une pertinence dans les activités proposées et une diminution du taux d'absentéisme, indiquant une meilleure efficacité opérationnelle.

2- Analyse des points de convergence et de divergence

Les résultats convergent largement avec la littérature existante sur les méthodes de gestion du temps flexibles et adaptatives, apportant une plus-value aux théories existantes. Les études précédentes ont souvent souligné les bénéfices d'une flexibilité accrue pour les salariés, notamment en termes de satisfaction au travail, mais uniquement dans le but de stimuler la productivité et de satisfaire le leader. Ce mémoire bien que complémentaire des études existantes s'intéresse avant tout au salarié et non à ce qu'il produit. Il laisse la main au salarié de choisir la direction et non de la subir. Certaines divergences peuvent être observées dans la satisfaction des besoins évoquée par les théories existantes. Ce mémoire s'intéresse non seulement aux besoins des salariés, mais également à leurs désirs.

3- Réflexion sur les enjeux spécifiques aux structures d'éducation populaire

Les structures d'éducation populaire comme le CCO Centre Social Château Saint-Loup sont confrontées à des défis uniques, notamment la gestion des ressources limitées tout en maintenant leur mission sociale. Le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » offrent une réponse innovante à ces défis en permettant une gestion plus souple des horaires tout en préservant l'engagement envers les missions d'éducation et d'émancipation sociale.

➤ Perspectives pour d'Autres Structures d'Éducation Populaire

Le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » développés au CCO Centre Social Château Saint-Loup présentent un potentiel d'applicabilité à d'autres structures d'éducation populaire, sous réserve d'adaptations contextuelles appropriées. Cette approche peut être particulièrement bénéfique pour les centres sociaux et les associations avec un petit effectif (ce qui est le cas de presque tous les centres sociaux) et travaillant avec des populations variées et aux besoins multiples, notamment en termes de flexibilité des horaires et de soutien au bien-être des salariés.

Dans des contextes similaires, où les missions d'éducation populaire exigent une grande adaptabilité et une forte implication, le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » pourraient être adaptés pour répondre aux spécificités locales tout en respectant les objectifs organisationnels et sociaux. Par exemple, dans les quartiers urbains à forte diversité culturelle et socio-économique, cette approche pourrait faciliter l'accès aux services et renforcer l'engagement.

Le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » offrent une perspective prometteuse pour améliorer la gestion du temps, soutenir le bien-être des salariés et renforcer la performance organisationnelle dans les structures d'éducation populaire.

PARTIE V- Conclusion

➤ ***Synthèse des conclusions majeures***

Dans ce mémoire, nous avons exploré en profondeur l'implémentation et les effets du « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » au sein du CCO Centre Social Château Saint-Loup. Nous avons pu observer que :

- La méthode du « *planning vide* » n'est pas un frein à la performance sociale ni économique du centre social, bien au contraire.
- Sous réserve d'études comparatives, la méthode a démontré sa capacité à favoriser une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, d'après les témoignages des salariés du centre social. Cependant, d'autres paramètres peuvent entrer en jeu et ce serait prétentieux sans évaluation concrète et pertinente, sans contrefactuelle, sans études comparatives, de faire le lien entre le « *planning vide* » et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle des salariés de chateau saint loup.
- Elle a contribué à améliorer le bien-être des salariés en leur offrant une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail.
- Sur le plan organisationnel, la méthode a permis une meilleure gestion des ressources humaines et une optimisation de la performance grâce à une plus grande satisfaction des salariés.

➤ **Contributions théoriques et pratiques**

Ce mémoire apporte une contribution significative tant sur le plan théorique que pratique :

Théoriquement, il enrichit la littérature sur la gestion du temps et la conciliation vie privée/vie professionnelle dans les structures d'éducation populaire en introduisant le « *Ménagement* » comme un concept novateur et la méthode du « *planning vide* » comme un outil novateur de gestion de ressources humaines. D'un point de vue pratique, il offre des aperçus précieux aux gestionnaires et aux décideurs des centres sociaux quant aux bénéfices potentiels de cette méthode pour améliorer le fonctionnement organisationnel et le bien-être des salariés.

➤ **Limitations de l'étude**

Malgré ses contributions, cette étude présente quelques limitations :

- La recherche a été réalisée dans un seul centre social, limitant la généralisation des résultats à d'autres contextes.
- La méthode a été utilisée sur un effectif réduit de salariés, au nombre de sept.
- Le parcours éducation populaire et la trajectoire du directeur du centre social ont influencé la mise en place de cet outil.
- La durée relativement courte de l'observation pourrait ne pas capturer tous les effets à long terme de la méthode du « *Planning vide* ».
- Les résultats peuvent être influencés par les caractéristiques spécifiques du CCO Centre Social Château Saint-Loup et pourraient ne pas être directement applicables à d'autres centres sociaux.
- Il n'y a pas des études comparatives entre différents types de méthodes de gestion du temps pour évaluer leurs impacts respectifs sur le bien-être des salariés et la performance organisationnelle.
- Il n'y a pas d'observation à long terme pour tirer des conclusions pertinentes.

➤ **Ouverture**

Réflexion sur l'évolution des pratiques de gestion du temps et de la conciliation vie privée/vie professionnelle dans les structures d'éducation populaire

L'évolution continue des pratiques de gestion des ressources humaines dans les centres sociaux reflète une prise de conscience croissante de l'importance de la conciliation vie privée/vie professionnelle. Les défis rencontrés par ces structures, notamment en termes de diversité culturelle et de besoins variés, nécessitent des approches flexibles et innovantes comme le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* ».

Cette étude souligne l'importance cruciale de l'innovation dans la gestion des ressources humaines pour soutenir le bien-être des salariés et améliorer la performance organisationnelle dans les structures d'éducation populaire. Le « *Ménagement* » et la méthode du « *planning vide* » représentent une réponse novatrice à ces défis, mais nécessitent une adaptation continue et une évaluation rigoureuse pour maximiser ses bénéfices.

Bibliographie

Bechtold E., 2024, IA-IPR de philosophie et ancienne présidente de l'institut de Recherches de la FSU, interview au café pédagogique 2024, le média éducation du 5 juillet 2024.

Baudelot C et Gollac M, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris, 2002 (348 p.)

Cottin-Marx S, 2021, *c'est pour la bonne cause*, édit de l'atelier

Crozier M, Erhard Friedberg, 1981, *l'acteur et le système*

Christian M.2010, *Education populaire et puissance d'agir*, édit l'Harmattan

Gouëry D.,2018, *Questionner des pratiques sociales et éducatives, L'outil de la pratique, La pratique de l'outil*, coll Crefad document.

Gouëry D. 2016, *Education populaire, management et porosités*, Mémoire préparé sous la direction de Jean-Rémi Durand Gasselin en vue de l'obtention du Diplôme des Hautes Etudes de Pratiques Sociales.

Hirschmann A,1995, *défection et prise de parole*, édit Fayard

Laugeri M., 2020, *le Changement Émergent, Un nouveau modèle D'Analyse Transactionnelle pour un dialogue efficace au travail*, article soumis pour publication, Article initialement publié dans le *Transactional Analysis Journal*

Morvan A, 2012, *Education Populaire : un enjeu de lutte. La revue du projet*, n°20

Rousseau F.,2007 *L'organisation militante The activist organization*, *Revue internationale de l'économie sociale* (303),44-66. <https://doi.org/10.7202/1021547ar>

Rousseau F,2001, « *L'éducation populaire entre commandes publiques et besoins, le projet associatif est en crise de sens* », *Revue internationale de l'économie sociale ; Recma*, n° 279, p.11-25

Rousseau F, 2003, « *Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives* », *Recma*, 1^{ère} partie, n° 286 ;2002 ; 2^{ème} partie, n°287,2003.

Tchernonog V., Prouteau L. 2024 « *Le paysage associatif français - mesures et évolutions* », 4ème édition, Lefebvre Dalloz Editions, août 2023. Avec les contributions de Laura NIRELLO et Muriel TABARIES.

Talpin J ,2016, *Une répression à bas-bruit. Comment les élus étouffent les mobilisations dans les quartiers populaires.* Coll, Métropolitiques, article Published by Métropolitiques
<http://www.metropolitiques.eu/>

Zalzett L et Fihn Stella, 2020, *Ne te plains pas, ce n'est pas l'usine*, l'exploitation en milieu associatif, Niet édition, p.59.

ANNEXES

Tableau des différents entretiens menés dans le cadre de mémoire

	Nom et prénom	Fonction	Date de l'entretien
1	Penta Emma	Directrice Centre Social Romain Roland (fédération Synergie Family)	17 mai 2024 à 11h-13h
2	Véronique Magot Estève	Directrice Centre Social Grand Canet (fédération UCS 13)	17 mai 2024 14h-17h
3	Abou Pierre	Directeur Centre Social Bausseque /UCS 13	Vendredi 7 juin à 14h-15h30
4	Silvia Settembri	Directrice Centre social Mer et Colline	12 juin 13h-14h
5	Philippe Foy	Directeur centre social Roy d'Espagne (Fédération UCS 13)	12 juin 10h-12h
6	Joseph Richard-Cochet	Coordonnateur départemental de Union de des Centres Sociaux (UCS 13)	18 juin à 14h -17h
7	Marie Batoux	Adjointe au Maire de Marseille en charge de l'éducation populaire	5 juin 9h-12h
8	Nisrine EL HASSOUNI	Chargé de Mission Education populaire Ville de Marseille	27 juin 16h-18h
9	Michel Selles	Responsable du Service Animation des Territoires / Directeur-Adjoint Ville de Marseille	14 juin 14h-17h
10	Julien la Vie	Chargé de développement territorial politique de la ville (Métropole)	24 juin 10h-11h
11	Emilie Mendy	Travailleuse sociale Association point sud	11 Juillet 10h12h
12	Karim Touche	Délégué Général des Services Ligue de l'enseignement	4 août 10h-12h
13	Frederic Travers	Directeur centre social les Musardises (Ligue de l'enseignement)	1 er août 10h-12h
14	Belkacem Medjahed	Directeur général CCO	30 Juillet 9h-11h
15	France Sparta	DRH CCO	30 Juillet 11h-13h

AIX -MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion
Master 2 RH-ESS

Titre du mémoire : « **Conciliation Vie privée et Vie professionnelle dans les structures d'éducation populaire. Outil de gestion du sens et de la performance ? Le cas de la mise en place de la méthode du « planning vide » au sein du CCO centre social château saint loup »**

Nom et Prénoms de l'auteur : **Wenceslas Teko**

Année : **2024**

Ce mémoire examine l'effet des pratiques managériales inspirées du secteur privé sur les structures d'éducation populaire, notamment les centres sociaux dirigés par l'association CCO à Marseille. En s'appuyant sur son expérience, l'auteur promeut le concept de "**Ménagement**", une approche axée sur le bien-être des salariés et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. L'introduction du "*planning vide*" au centre social Château Saint-Loup a produit des résultats encourageants renforçant la cohésion et réduisant le stress. Toutefois, des tensions subsistent entre les équipes et la direction, mettant en lumière la nécessité de dialogues renforcés et d'une gestion plus respectueuse des valeurs humaines. Le mémoire prône ainsi une gestion qui concilie efficacité économique, mission sociale et bien être des salariés. Il ouvre sur une alternative à l'idéologie gestionnaire qui circule dans les structures d'éducat

Mots clés : conciliation vie privée vie professionnelle, bien être des salariés, éducation populaire, ménagement, pouvoir d'agir, Centre de culture ouvrière.