

- 9 AVR. 2004



**EMANENCE**  
FORMATION, CONSEIL, RECHERCHE  
EN RESSOURCES HUMAINES

**RAPPORT SUR LE FONCTIONNEMENT DU  
CENTRE SOCIAL AGITATO**

EMANENCE  
Jacques Bineau  
Décembre 2003

28, RUE LENEPVEU / 49100 ANGERS / TÉLÉPHONE : 02.41.88.33.66 / TÉLÉCOPIE : 02.41.88.94.35  
E-MAIL : [Emanence@wanadoo.fr](mailto:Emanence@wanadoo.fr) / Web : <http://www.emanence.fr/>  
SARL AU CAPITAL DE 20 000 € / RCS ANGERS B 348280710 / SIRET 34828071000016 / APE 748 k

## CENTRE SOCIAL AGITATO

### INTRODUCTION

L'analyse qui suit est issue des entretiens qui se sont déroulés fin novembre et début décembre 2003, ces entretiens ont permis de recueillir le point de vue des acteurs qu'ils soient salariés du centre, administrateurs ou interlocuteur extérieur. Les entretiens ont rempli leur fonction d'expression, et souvent ils ont été l'occasion d'une réflexion sur la situation du centre. La présentation qui suit ne peut mentionner tous les apports individuels, tant les positions sont singulières et complexes, mais elle s'attache à mettre en relation des événements et des processus qui caractérisent le fonctionnement actuel. Cette restitution ne peut donc prétendre à l'exhaustivité, ce qui est à proprement parler impossible, mais elle se veut une contribution à la compréhension de l'histoire récente du centre. Cette analyse est également à reprendre et à affiner par l'ensemble des acteurs dans une logique d'action et de changement.

### I. LA SITUATION ACTUELLE

**Des relations bloquées** : les salariés sont pris dans des positions de conflit très marquées et dont pour l'instant ils ne peuvent ou ne veulent sortir. On distingue deux camps : le collectif et le responsable du service formation d'un côté, la directrice, le CA et certains salariés de l'autre qui sont en opposition frontale. Il y a aussi le groupe des autres, ceux qui ne veulent pas s'en mêler et qui sont pourtant sollicités pour prendre parti dans un camp ou l'autre.

**Des relations saturées** : les images et les jugements proférés des uns sur les autres sont tellement fortes, dénuées de nuances et de discernement, que les « étiquettes » font écran à l'irruption d'éléments nouveaux dans les interactions : tout fait, tout comportement, toute expression est aussitôt interprétée pour renforcer les images négatives des adversaires.

**Un climat de suspicion généralisée** : le conflit ne touche pas seulement les acteurs centraux, mais il s'étend à l'ensemble des acteurs concernés, salariés membres du CA et si le conflit continue dans l'escalade les acteurs périphériques seront sollicités pour prendre parti dans un camp et détester l'autre.

Le départ de cette chronologie a été choisi à l'embauche de la nouvelle directrice. L'arrivée de la nouvelle directrice est marquée par son intention d'investir son poste du point de vue de l'animation dynamique du centre et du point de vue de l'exercice de la fonction d'autorité.

La 1<sup>ère</sup> étape est une tentative de coopération avec les trois chefs de service, mais la directrice « découvre » qu'il n'y a pas de place pour elle, que le centre tourne très bien sans directrice.

La 2<sup>ème</sup> étape réside dans une tentative de « s'imposer » en s'appuyant sur son autorité de supérieur hiérarchique. Mais cet essai n'aboutit pas car la directrice a à faire à forte partie avec des « anciens » qui ont pris l'habitude de fonctionner seuls et ont goûté à l'autonomie.

Devant l'échec de la 2<sup>ème</sup> tentative, la suivante consiste en un appel à une autorité supérieure, celle du CA, celle des textes réglementaires et du code du travail, et à l'application de sanctions : mise à pied, puis licenciement. Les motifs de ces sanctions apparaissent comme des prétextes, et camouflent les raisons réelles (impossibilité de se faire obéir, « l'état dans l'état » fonctionnement libéral au sein d'une structure).

Le résultat, c'est l'échec de ces tentatives, avec la déstabilisation et la fragilisation de la directrice, et la victoire de l'autre camp. C'est une victoire contre le CA qui n'a pas réussi à imposer son choix. Cet échec comporte de fortes similitudes avec l'arrêt de la précédente directrice.

Le résultat c'est aussi une logique d'exclusion qui se traduit par l'impossibilité pour la directrice et le responsable du centre de formation de travailler ensemble. Cette tentative réelle d'exclusion fait probablement écho à celle toute symbolique de la directrice à son arrivée, elle qu'on a surnommée le « clone » de l'ancienne.

Les mêmes processus se sont déjà produits du temps de l'OMASJ avec l'ancienne directrice et dans les anciens locaux, où l'ancienne directrice a dû jeter l'éponge, épuisée par des rapports de forces quotidiens et une ambiance détestable à son endroit.

### III. ANALYSE EN TERMES D'ESPACE

A l'OMASJ les locaux étaient petits, la salle de détente était centrale et investie comme un lieu de convivialité ou les pauses duraient longtemps pour certains. L'investissement des nouveaux locaux a d'abord été ressenti par certains comme la perte du mode de vie et du fonctionnement antérieur. Il a aussi été vécu comme une mauvaise répartition des locaux au niveau des services en particulier du service formation, et donc interprété comme « diviser pour mieux régner ».

Les locaux sont actuellement investis de manière individuelle et ne favorisent pas la communication.

Sur le plan symbolique, l'espace est entièrement occupé par le conflit directrice responsable du centre de formation qui a progressivement pris toute la place dans les esprits, ce qui a pour conséquence que les forces vives sont captées vers l'intérieur et pas vers l'extérieur et vers les objectifs à réaliser !

### IV LES PROCESSUS À L'OEUVRE

Les rapports de forces dominent les rapports de travail et les empêchent ou tentent de les interdire. Ces rapports de forces évoluent dans une logique d'escalade avec des affrontements toujours plus violents.

Les relations sont emportées dans une logique passionnelle ou il est toujours plus difficile de faire entendre raison, la passion empêche de relativiser et entraîne la dégradation des relations car il s'agit de disqualifier les rivaux.

Une logique de destruction est en place où le but est d'obtenir l'échec de l'autre, sa souffrance, son étiolement, sa disparition.

La peur joue un rôle considérable, faire peur, impressionner permet de faire taire ceux qui pourraient prendre la parole qui pourraient prendre leurs responsabilités. La peur est aussi pour ceux qui l'utilisent, un argument facile qui permet à beaucoup de rester en retrait.

Un certain type de discours sur les valeurs s'apparente à de la pression sur la capacité de penser en autonomie et fait fonction d'écran. La logique de toute puissance est à l'œuvre sur le plan imaginaire, avec l'assimilation de la personnalité du responsable du centre de formation à une instance qui n'est pas susceptible d'évoluer et qui place les autres en situation « d'impuissance » dans une attitude de fatalité et de résignation. Cette situation est incompatible avec la notion de travail social. ) ( )

## V LES STRUCTURES

Le CA a connu une évolution structurelle en passant d'un statut municipal à un statut associatif dans lequel les administrateurs sont les véritables responsables. La nouvelle directrice ne trouvant pas de place auprès de ses collaborateurs directs a surinvesti auprès du CA, au risque de provoquer de nouvelles confusions sur les différentes instances du centre et leurs rapports respectifs.

Au service formation, des salariés se plaignent d'inégalité de charges de travail en particulier sur le nombre d'heures de face à face pédagogique, de la valorisation de quelques uns et de la dévalorisation des autres. Au service animation quartiers, les jeunes salariés sont laissés à eux mêmes, il n'y a pas suffisamment de suivi pour l'entrée en fonction. Les services fonctionnels de la comptabilité et du secrétariat sont en relation avec tous les acteurs et ont la désagréable impression d'être soumis à des pressions opposées.

Le centre social ayant été créé par la mairie, les relations avec elles sont toujours importantes et les nouveaux ont l'impression d'être en dehors d'un réseau qui fonctionne depuis longtemps et qui continue d'influencer peu ou prou la vie du centre social.

## VI LES PISTES POUR L'AVENIR

Une première piste est de laisser faire les processus destructeurs en cours, ce qui aura pour conséquence d'éliminer les plus faibles et de soumettre l'ensemble aux rapports de force et de pouvoir.

Une seconde piste est de se débarrasser des perturbateurs pour assainir la situation. Cette hypothèse a déjà connu une tentative avec la procédure de licenciement qui n'a pas abouti. Cette perspective d'exclusion peut concerner aussi bien la directrice que le responsable du service formation qui sont en conflit direct, mais on a vu que la crise s'est étendue, et que tous sont impliqués, aussi la logique d'exclusion pourrait à terme concerner tout le monde pour faire table rase !

Une troisième piste commence par se déprendre des processus en cours, avec le projet de restaurer l'autorité dans le centre au niveau du CA de la direction. Ce travail se conjugue avec l'idée d'abandonner les positions de retrait pour un investissement de ceux qui se tiennent sur la touche. Enfin les membres salariés et administrateurs devront définir de nouvelles règles de travail et de fonctionnement, afin que les relations s'établissent sur des objectifs clairs et des points de repère communs.



27 personnes ont participé dans l'une des quatre réunions organisées au cours de cette journée.

Chaque réunion était structurée sur les mêmes objectifs :

- informer les participants des démarches depuis décembre
  - + rencontre du CA le 29/01/04
  - + envoi d'un projet en février
  - + fixation d'une date d'intervention : 23/03
- rappeler et expliciter les hypothèses de l'intervention
  - + le changement se réalise avec toutes les personnes en place
  - + il nécessite l'investissement réel et constant de tous les acteurs
  - + il vise à changer significativement les pratiques relationnelles et professionnelles
- énoncer les objectifs à atteindre dans cette phase
  - + favoriser la sortie de crise
  - + redéployer les places et les rôles dans les services et dans le centre
  - + élaborer de nouvelles règles de travail.
- faire le point sur l'évolution depuis trois mois et sur le fonctionnement actuel.

L'ensemble des participants a accepté les hypothèses de travail et de coopérer à l'atteinte des objectifs. Ce point était important pour plusieurs participants désireux de vérifier que tout le monde s'implique dans cette démarche.

Dans tous les groupes la nécessité de la participation de membres du CA a été soulignée.

Le rapport écrit qui a servi de base à la restitution orale de fin décembre sera remis à chaque salarié et administrateur.

Le point sur l'évolution depuis décembre amène à un bilan contrasté, avec certains qui trouvent une amélioration dans des relations moins tendues, plus stables, le désir de connaissance mutuelle a été réaffirmé, certains étant isolés dans leur travail et ne savent pas ce que font leurs collègues ; pour d'autres il n'y a pas eu de changement très visible, après un léger mieux le malaise est réapparu, les relations ne sont pas directes, des abus ou des dérives continuent de se produire, les réactions de type « attaque-défense » se placent

fréquemment pour certains sur le plan affectif. Le regard des nouvelles salariées est intéressant puisqu'il est neuf, elles précisent qu'elles ne se sont pas particulièrement rendu compte de l'état de crise dans lequel se situe le centre, et qu'en quelques semaines elles n'ont pas eu le temps de voir des changements.

Les regards sur le fonctionnement du centre sont donc différents et devraient permettre d'alimenter la réflexion sur son évolution.

Les prochaines journées de travail pour cette intervention ont été fixées les 29/4, 11/5, 9/6 et 23/6.

Jacques Bineau  
EMANENCE le 7/4/04.