

INJEP NOTES & RAPPORTS

- **Janvier 2025**
- INJEPS-2025/04

Tenir au travail

Les épreuves des directeurs et des
coordinateurs des Maisons des jeunes
et de la culture de la Loire
SYNTHÈSE

SOUTIEN À LA RECHERCHE

- Manon PESLE, maîtresse de conférences, Université Jean Monnet – Éducation, cultures, politiques (EA 457)
- David GRAND, chercheur, ENSEIS, chercheur associé Centre Max Weber (UMR 5283)

*Ce rapport a bénéficié du soutien financier de l'INJEP.
Il engage la seule responsabilité de ses auteurs et/ou autrices.*

La recherche « Tenir au travail : épreuves et carrières des directeurs et coordinateurs des MJC de la Loire » offre une perspective originale sur l'animation au regard de la littérature existante. Cette dernière porte aujourd'hui principalement sur l'histoire des maisons des jeunes et de la culture (Besse, 2015) et de l'éducation populaire (Besse *et al.*, 2016 ; Lebon, 2020 ; Lebon, Lescure, 2016) et sur les animateurs (Camus, Lebon, 2015 ; Bordes, 2007 ; Farvaque, 2008 ; Robinet, 2000). Elle aborde peu la question des professionnels qui dirigent et coordonnent les structures que sont les cadres associatifs (Cottin-Marx, Paradis, 2020 ; Lebon, 2008 ; Nativel, 2017), et encore moins les dirigeants salariés des MJC. La recherche fait suite à une « alerte » (Chateauraynaud, 2020) émise par l'Association départementale des MJC de la Loire (ADMJC) qui constatait des départs précipités de ses directeurs et coordinateurs, des arrêts de travail pour maladie professionnelle et des *burn-out* répétés. Forts de cette interpellation, nous avons construit une enquête qualitative, cherchant à comprendre l'expérience de ces acteurs.

Les MJC, rattachées au monde associatif et plus particulièrement de l'animation, ciblent une diversité de publics, dont les « jeunes », et proposent de bâtir des projets et de s'inscrire dans des activités qui oscillent entre « émancipation » et « bien-être » ou, formulé autrement, entre « politisation » et « loisirs individuels » propres à la « société de consommation ». Si les MJC de la Loire sont massivement implantées dans des communes de petite taille en milieu rural, l'enquête proposée porte sur 17 MJC dirigées par des directeurs ou coordinateurs (les autres étant dirigées par des bénévoles) et situées en milieu rural comme urbain. Ces cadres assument des fonctions d'encadrement, avec des niveaux de responsabilités et de rémunérations variables. L'enquête s'inscrit ainsi dans l'économie plus globale des travaux portant sur les cadres (Bouffartigue *et al.*, 2011 ; Cousin, 2015 ; Dujarier, 2015 ; Flocco, 2015) et d'une extension des travaux sur les cadres du social (Bayer, 2023 ; Heichette, 2019). La recherche s'appuie sur plusieurs courants sociologiques qui s'intéressent au champ associatif, à l'éducation populaire, au travail et particulièrement au travail social et à l'encadrement.

L'enquête repose sur l'analyse des parcours 17 directeurs et coordinateurs de MJC (6 femmes et 11 hommes). Il s'agit de quadragénaires qui occupent depuis peu des postes d'encadrement avant d'avoir été majoritairement animateurs et animatrices. Certains viennent du champ de la culture et du sport, inscrivant leur parcours en continuité avec celui de l'animation. Leur niveau des diplômes est varié : du brevet professionnel (BPJEPS) au diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEP), en passant par le certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS). Enfin, comparativement à d'autres associations qui comptent des centaines de salariés, les associations gérées par les enquêtés sont de petite taille employant de 1 à 25 salariés permanents, auxquels peuvent s'ajouter les animateurs techniciens d'activité (souvent en CDI sur de courts temps de travail) et les intervenants extérieurs parfois plus nombreux.

Des observations ont été menées auprès des directeurs/coordinateurs pour les voir à l'œuvre dans leur environnement de travail, combinées à des entretiens pour aborder tour à tour leur trajectoire, une présentation de la MJC, l'explicitation du travail en train de se faire, ainsi que l'identification et la compréhension des épreuves, obstacles ou moments difficiles, que les cadres rencontrent dans l'exercice du travail. Par ailleurs, nous avons également observé un groupe d'analyse des pratiques à destination des cadres pendant toute une année (8 séances). Mis en place par l'ADMJC pour aider les directeurs et les coordinateurs qui peuvent être isolés et fragilisés, l'animation en a été confiée à un psychologue.

Notre recherche vise à identifier et comprendre les épreuves vécues par les cadres, ce qu'elles leur font vivre et la manière dont ils tiennent au quotidien. L'étude de leur expérience fait ainsi émerger plusieurs épreuves auxquelles ils sont confrontés individuellement ou collectivement : la multi-activité, la performance, l'autonomie, la responsabilité, l'épreuve administrative et financière, l'humain et les valeurs.

Les cadres se sentent à la fois très seuls dans leur quotidien, s'inscrivant de fait dans une forme répandue d'individualisation du travail (Avril *et al.*, 2010), ce que donnent à voir les épreuves de la multi-activité, de la performance, de l'autonomie, mais aussi de la responsabilité. Pourtant, ces mêmes cadres sont pris dans un collectif dont ils assument la responsabilité, et leur travail se révèle alors comme un système d'interactions et de contraintes complexes. Prendre en compte la dimension administrative et financière, celle l'humain et des valeurs permet de saisir la dimension collective et de cerner l'expérience des cadres.

L'épreuve de la multi-activité

La prise en compte de la multi-activité (Bidet, 2011) donne à voir en premier lieu ce que les cadres font au quotidien. Elle se caractérise, au sein d'un même emploi, par le passage rapide d'une activité à une autre ou la gestion simultanée de plusieurs activités. Les cadres sont sans cesse interrompus, multi-sollicités, commencent une activité, la suspendent au profit d'une autre pour y revenir ensuite. L'action est interrompue, mais la charge mentale demeure, voire s'accumule. En résulte une accélération du travail qui peut stimuler, tant le métier occupe, et l'ennui n'est pas de circonstance. Cela donne aussi l'impression valorisante d'être utile puisque le cadre est sollicité par tous. Enfin, le métier est plaisant, car il est diversifié, avec une pluralité de tâches, d'acteurs et de lieux. Mais la multi-activité surcharge et déstabilise. Elle engendre des oublis, perturbe l'attention et nuit à la réflexion, ou comme entendu à l'occasion d'une rencontre entre les cadres des MJC, « on est tombé dans un agir qui limite la pensée ». Il n'y a plus continuité, mais discontinuité entre les différentes actions (entre les actions présentes, mais aussi passées et futures), et le travail n'est plus envisagé comme un tout doté de sens, mais plutôt comme des fragments épars sans réelle signification. Toutefois, l'enquête montre que les cadres tentent d'y résister en s'organisant et en veillant à limiter les interruptions. Il y a tout un « travail à faire dans le travail » pour parvenir à le tenir et à ne pas se perdre. Cela peut être de se ménager des « sas » de tranquillité (travailler le matin très tôt ou le week-end) qui empiètent bien souvent sur la vie privée. D'autres réaménagent leur environnement de travail, en tentant par exemple de s'isoler à l'aide de stratégies diverses dans un bureau partagé, mais doivent alors se justifier auprès de leur équipe de travail.

L'épreuve de la performance

Articulée à l'épreuve de la multi-activité, celle de la performance illustre qu'il faut toujours en faire plus au risque d'en pâtir. L'injonction est ainsi faite à chacun d'être un minimum performant. C'est une règle intériorisée qui n'a pas besoin d'être rappelée et qui peut être exacerbée quand une organisation rencontre des difficultés. Les cadres des MJC doivent alors « tout tenir » sans faire de faux pas ou d'erreur. En conséquence, ils se retrouvent exposés : la fatigue est monnaie courante, l'usure présente quand il faut repousser ses limites et prendre le risque de craquer nerveusement. Il est intéressant de noter que cette situation est appréciée diversement selon les générations. Considérée plutôt comme normale par les plus anciens, elle est questionnée, voire contestée, par les plus jeunes qui souhaitent veiller à leur temps et à leur charge de travail, y compris en réorganisant plusieurs postes au sein de leur MJC. La génération des quadragénaires, tout juste arrivée aux postes d'encadrement, est en effet plus encline à la remise en question et au changement. Ces cadres ont vu les anciens directeurs encaisser les coups pour terminer épuisés. Dans leurs anciens postes, ils ont déjà pu expérimenter une surcharge de travail voire un *burn-out*. En outre, ils tiennent à préserver leur vie privée, ce qui implique de réguler les débordements du travail. Il s'agit d'une intention qui peut être bousculée par les aléas du quotidien des MJC. Pour la concrétiser, certains cadres comptent leur temps de travail, parfois avec un outil de

suivi informatisé, afin d'objectiver les dépassements et de réagir en conséquence, c'est-à-dire ralentir le rythme ou récupérer des heures. Enfin, le groupe d'analyse des pratiques apparaît comme un espace qui permet parfois d'envisager la réalité sous un autre angle, donnant à l'épreuve de la performance une dimension partagée dans une communauté de pairs.

L'épreuve de l'autonomie

Les enquêtés bénéficient d'une liberté d'action importante. Cette autonomie, plus forte pour les directeurs que pour les coordinateurs, est clairement appréciée et recherchée, car considérée comme un avantage ; elle peut s'illustrer par l'auto-saisine des cadres sur des sujets divers, en informant le conseil d'administration sans pour autant demander une validation systématique au quotidien. Mais son intensité est parfois trop forte et finit par laisser les cadres s'autoréguler et réguler seuls la MJC. Pour faire face à cette charge, ils s'appuient sur des ressources personnelles¹ et professionnelles². Les directeurs et coordinateurs font part d'une autonomie importante qui n'est pas tant contrôlée par autrui qu'autocontrôlée. En résultent des difficultés professionnelles en raison de la charge des responsabilités, et le fait qu'ils soient dépendants à la fois des autres pour travailler, tout en restant seuls aux postes de direction.

L'épreuve de la responsabilité

Si l'épreuve de l'autonomie a montré la dimension individuelle de l'expérience des cadres, tout en soulignant l'aspect interdépendant et donc collectif de leur travail, on retrouve cette ambivalence pour l'épreuve de la responsabilité. Les cadres associatifs s'inscrivent dans l'évolution générale des sociétés industrielles qui tendent à responsabiliser l'individu (Flocco, 2015). L'épreuve de la responsabilité donne ainsi à voir la manière dont chaque cadre se sent responsable du lieu, de ses ouvertures et fermetures, de l'entretien des locaux à la tenue d'un budget équilibré. Les cadres peuvent se sentir valorisés, devant compter sur leur capacité de travail, d'adaptation et leurs qualités relationnelles, administratives ou financières. Cette responsabilité est aussi celle, plus délicate, d'accueillir des mineurs au sein de la MJC. Elle renvoie donc à une charge morale autant que juridique. Les cadres peuvent en effet se sentir responsables de tous les risques qui peuvent advenir au sein de la structure. Ils portent dès lors une lourde charge, alors même qu'ils ne sont pas employeurs aux yeux de la loi. Les réactions et positionnements diffèrent selon leur expérience, les relations avec les administrateurs et les situations : certains s'investissent au détriment de leur santé pour faire face, d'autres négocient les règles avec le collectif et avec eux-mêmes. Certains mettent en place des procédures pour faire face au risque qu'ils prennent, mais on peut souligner que si l'équipe peut parfois être une aide, de manière générale, les cadres rencontrés ne disposent que de peu de ressources collectives pour faire face à cette épreuve de la responsabilité, qui reste une charge.

¹ Parmi les ressources personnelles on note par exemple les activités sportives pour se défouler, temps familiaux considérés au premier plan, adoption d'un animal domestique contraignant à quitter le bureau.

² Parmi les ressources professionnelles, on peut distinguer celles qui sont en interne ou externes. Dans les ressources internes on note le conseil d'administration ou l'équipe, tandis que les ressources externes peuvent être plus variées : l'ADMJC, des solidarités affinitaires entre directeurs d'un même secteur géographique, ou encore l'existence d'un groupe d'analyse des pratiques qui offre un espace de parole et qui permet de vivre une « communauté d'épreuves ».

L'épreuve administrative et financière

Les cadres sont en outre confrontés à l'épreuve administrative et financière qui regroupe l'ensemble des procédures de gestion, de plus en plus nombreuses. Leur quotidien se passe en grande partie derrière des ordinateurs et est largement consacré à la « paperasse » administrative, mais aussi financière, montrant combien cette épreuve reste centrale, même dans le secteur de l'animation. Les outils utilisés s'inscrivent dans une forme de gestion par résultats exigée par les financeurs, fondée sur l'évaluation quantifiée des performances et sur des contrôles au sein des structures. Les positionnements diffèrent également ici selon les affinités avec les chiffres et les outils informatiques. On relève des postures technophobes ou technophiles (Chiapello, Gilbert, 2013), selon les formations, les trajectoires et les expériences. Au-delà de l'impératif de rendre des comptes aux financeurs, certains cadres réutilisent les outils pour organiser le travail individuel et collectif, non sans prendre le risque de s'asservir à ces mêmes outils. L'enquête montre ainsi que les usages des outils et procédures demeurent relativement peu réfléchis collectivement. En effet, la plupart des cadres se conforment aux exigences administratives et gestionnaires. D'autres, très peu nombreux, mettent en place des stratégies d'évitement et de « contournement » qui peuvent être perçues comme des ressources pour faire face à l'épreuve.

L'épreuve de l'humain

On retrouve largement ici le quotidien des cadres consacré à encadrer, négocier, expliquer ou encore à interagir avec les salariés, le conseil d'administration, le public, mais aussi avec les municipalités et les intercommunalités. Cette épreuve permet de saisir le travail d'encadrement et de management des cadres associatifs qui doivent faire avec les conflits éthiques qu'engendre le recrutement d'animateurs peu indemnisés et qui se font rares en milieu rural. L'absence d'un encadrement standardisé qui aurait pu être acquis au sein d'une unique formation conduit à des difficultés, mais également à la recherche d'un style qui corresponde au champ associatif. On retrouve notamment la volonté d'instaurer une forme d'horizontalité dans les équipes de travail. Les différents positionnements des cadres donnent à voir les principes de management contemporain en action qu'est la promotion de l'autonomie et de la responsabilité individuelle (Demazière *et al.*, 2013). Les éléments propres à la posture du manager, à savoir la recherche d'une maîtrise, d'une performance et de la rationalité dans son organisation (Boussard, 2008), sont plus diffus bien que présents. En outre, bien que l'on observe des nuances entre directeurs et coordinateurs, les premiers assumant une délégation des conseils d'administration pour la direction et le pilotage de l'ensemble de la MJC, tandis que les seconds n'ont pas la responsabilité des ressources humaines, ils occupent tous un rôle politique paradoxal : ils tiennent les rênes des MJC, maîtrisent les financements, en étant à proximité du public et des équipes salariées, tout en devant se soucier de l'engagement de leurs propres employeurs. En effet, les relations avec les bénévoles du conseil d'administration soulignent qu'en sus d'encadrer des salariés aux profils et aux statuts divers, les cadres doivent se soucier de l'engagement des administrateurs, de la manière ces derniers s'investissent et par conséquent des raisons de leur engagement, dans l'objectif de maintenir des conseils d'administration actifs. Les enquêtés sont, pour finir, pris dans une relation ambivalente avec les collectivités locales que sont les municipalités et les intercommunalités. S'ils rendent service à la collectivité et aux habitants, ils demeurent pris dans une relation contrainte avec les municipalités. Ils sont en effet logés et parfois financés par les mairies qui s'appuient largement sur leurs offres d'activités, de loisirs et d'animation du territoire. Ici, les compétences de négociation politique et la compréhension des enjeux politiques et institutionnels varient selon les profils des coordinateurs et directeurs.

L'épreuve des valeurs

Enfin, l'épreuve des valeurs renvoie à ce qui semble fondamental pour les MJC. De ce point de vue, les enquêtés ouvrent en quelque sorte la « boîte noire » des pratiques associatives pour révéler qu'elles ne sont pas forcément partagées et appliquées, et que les valeurs affichées peuvent se distinguer des valeurs énoncées et discutées. De manière exemplaire, « l'accès des MJC à tous et à toutes » ne va plus de soi, compte tenu de l'augmentation du coût des activités et de l'appauvrissement des publics. Pour autant, là encore, les cadres peuvent faire preuve de ressources face à cette épreuve. Ainsi, certaines actions des MJC liées au féminisme ou à l'écologie donnent à penser qu'une certaine recomposition des valeurs est à l'œuvre. Encore faut-il se décaler pour l'appréhender, c'est-à-dire se déprendre des valeurs fondatrices qui font de moins en moins référence pour observer de plus près l'action qui donne le sens des valeurs (Ion, 2006).



La recherche « Tenir au travail » a permis de saisir le métier de cadre associatif dans sa globalité en donnant à voir combien les responsables à la tête des associations sont éprouvés, mais trouvent aussi des ressources pour faire face. L'enquête montre de surcroît la place et le rôle centraux des cadres au sein des associations, dans un contexte institutionnel et financier peu favorable aux associations d'éducation populaire. Les directeurs et coordinateurs, parfois aux côtés de bénévoles investis, sont ceux qui doivent « tenir » les structures associatives et rendre service à la collectivité (pouvoirs publics et habitants). Ces cadres sont de manière générale sommés de s'investir, quitte à ce que le travail déborde largement sur leur vie privée. Cette typologie des épreuves de professionnalité des cadres de MJC présente l'intérêt de modéliser l'expérience et l'activité de cadre associatif de l'éducation populaire. Ce modèle demande à être mis à l'épreuve d'autres contextes de travail, dont en premier lieu ceux d'autres structures de l'animation et, plus largement, du travail associatif. Il demande aussi à être croisé avec les trajectoires des cadres, élément qui n'a pas été abordé de manière systématique dans l'enquête, tant la question des épreuves a été centrale.

Bibliographie

Avril, C., Cartier M., Serre D., 2010, *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte.

Bayer V., 2023, *Le travail social toujours une affaire de femmes ? Focus sur l'encadrement*, Nîmes, Champ social.

Besse L., 2015, *Les MJC : De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes, 1959-1981*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Besse L., Chateignier F., Ihaddadene F., 2016, « L'éducation populaire », *Savoirs*, n° 42, p. 11-49.

Bezès P., 2012, « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 193, p. 16-37.

Bidet A., 2011, « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? », *Communications*, n° 89, p. 9-26.

- Bordes V., 2007, « La place des animateurs au sein de l'intervention sociale : quelle formation pour quelles missions ? », *Pensée plurielle*, n°15, p. 101-109.
- Bouffartigue P., Gadéa C., Pochic S., 2011, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Armand Colin.
- Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Camus J., Lebon F., 2015, *Regards sociologiques sur l'animation*, Paris, La Documentation française.
- Chateauraynaud F., 2020, *Alertes et lanceurs d'alerte*, Paris, PUF.
- Chiapello E., Gilbert P., 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- Cottin-Marx S., Paradis E., 2020, « Les directeurs-trices de centres sociaux face à la bureaucratisation : les conditions de travail dans le monde associatif dépendantes de l'action des pouvoirs publics ? », *RECMA*, n° 357, p. 109-120.
- Cousin O., 2015, *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Demazière D., Lessard C., Morrissette J., 2013, « Introduction. Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences », *Éducation et sociétés*, n° 32, p. 5-20.
- Dujarier M.-A., 2015, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Farvaque N., 2008, « Animateurs vacataires et permanents : regards sur la qualité de l'emploi », *Agora débats/jeunesse*, n°48, p. 46-61.
- Flocco G., 2015, *Des dominants très dominés : Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Liber/Raisons d'agir.
- Heichette S., 2019, « Les cadres salariés du secteur social et médico-social. Quand le managérialisme instrumentalise l'encadrement » Thèse pour le doctorat de sociologie, Université d'Angers.
- Ion J., 2006, « Conclusion, valeurs, identités et associations », in Cohen M. (dir.), *Associations laïques et confessionnelles. Identités et valeurs*, Paris, L'Harmattan, p. 177-185.
- Lebon F., 2008, « Quitte à être mal payé, autant être payé dans un truc qu'on aime bien faire. Philippe, directeur d'un centre d'animation culturelle de quartier », *Agora débats/jeunesse*, n°48, p. 85-86.
- Lebon F., Lescure (de) E., 2016, *L'éducation populaire au tournant du xx^e siècle*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Lebon F., 2020, *Entre travail éducatif et citoyenneté : l'animation et l'éducation populaire*, Nîmes, Champ social.
- Nativel J-B., 2017, « Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire », *RECMA*, n° 344, p.74-88.
- Robinet E., 2000, « L'identité professionnelle des animateurs », *Agora débats/jeunesses*, n° 22, p. 113-123.

Retrouvez l'intégralité du rapport téléchargeable sur www.injep.fr

TENIR AU TRAVAIL

LES ÉPREUVES DES DIRECTEURS ET DES COORDINATEURS DES MAISONS DES JEUNES ET DE LA CULTURE DE LA LOIRE

Implantées massivement sur les territoires ruraux de la Loire, les Maisons des jeunes et de la culture (MJC) sont confrontées à des départs précipités de directeurs et coordinateurs, des arrêts de travail pour maladie professionnelle et des burn-out répétés. Dans ce contexte, la recherche cherche à mieux comprendre les raisons de ces troubles et fatigues professionnelles, et surtout, en se centrant sur ceux et celles qui restent à leur poste, d'analyser comment et pourquoi ils et elles tiennent au quotidien. Le champ professionnel de l'éducation populaire, marqué par une valorisation de l'engagement militant et un contexte économique et institutionnel en pleine évolution apparaît particulièrement éprouvant pour les cadres salariés en fonction de direction. Fondée sur une enquête qualitative, la recherche identifie et restitue les épreuves vécues au quotidien par les cadres, ce qu'elles leur font vivre et les manières dont ils réagissent et font face au quotidien.

L'enquête s'intéresse donc à l'expérience des cadres des MJC, en lien avec une organisation associative et des équipes de travail, tout en la situant dans une organisation, un réseau associatif et plus largement dans un ensemble de processus incluant une transformation du travail, la professionnalisation des salariés, la précarisation des animateurs, la montée en charge des fonctions d'administration, de gestion et de management au sein des associations d'éducation populaire, le désengagement financier de l'État, les effets de la nouvelle gestion publique et l'extension de la logique de projet. Les cadres se sentent à la fois très seuls dans leur quotidien, s'inscrivant de fait dans une forme répandue d'individualisation du travail, ce que donnent à voir les épreuves de la multi-activité, de la performance, de l'autonomie, mais aussi de la responsabilité. Pourtant, ces mêmes cadres sont pris dans un collectif dont ils assument la responsabilité et leur travail se révèle alors comme un système d'interactions et de contraintes complexes. Les épreuves administrative et financière, de l'humain et des valeurs permettent de saisir la dimension collective dans lesquelles les subjectivités s'inscrivent. Cette typologie permet enfin de cerner l'expérience des cadres dans sa globalité et de l'explorer dans le détail sans toutefois l'épuiser.



ISSN : 2727-6465