

## INJEP NOTES & RAPPORTS

- **Janvier 2025**
- INJEPR-2025/04

# Tenir au travail

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

## 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.*



# **Tenir au travail**

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

*Manon Pesle, maîtresse de conférences,  
Université Jean Monnet – Éducation, Cultures, Politiques (EA 457).*

*David Grand, chercheur,  
ENSEIS - chercheur associé Centre Max Weber (UMR 5283).*

### Pour citer ce document

Pesle M., Grand D., 2025, *Tenir au travail. Les épreuves des directeurs et des coordinateurs des Maisons des jeunes et de la culture de la Loire*, INJEP Notes & rapports.

---

## Remerciements

En premier lieu, nous souhaitons remercier l'ADMJC et Cécile Poyet pour son interpellation, son enthousiasme et sa disponibilité, ainsi que l'INJEP pour son soutien qui a permis à cette recherche d'exister.

Ensuite, nos remerciements vont aux cadres des MJC de la Loire qui ont fait preuve d'hospitalité à notre égard et de réflexivité au cours des échanges. Nous espérons que le rapport de recherche leur apportera autant qu'ils nous ont apportés.

Merci vivement à Gérald Fréry pour son accueil dans le groupe d'analyse de la pratique des cadres des MJC de la Loire.

Et, enfin, nous tenons à remercier l'équipe Politiques de la connaissance du Centre Max Weber pour le séminaire du 6 octobre 2023 à Lyon qui a permis de discuter de la présente recherche.

# SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>13</b>
<b>I - L'ÉPREUVE DE LA MULTI-ACTIVITÉ.....</b>	<b>19</b>
Ce que fait un cadre .....	19
La multi-activité en détail.....	20
... Et ce qu'elle fait vivre.....	21
Ce qui est fait pour résister à la multi-activité.....	22
<b>II - L'ÉPREUVE DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>24</b>
Faire toujours plus... ..	24
... Et subir .....	25
Une définition de la situation différente selon les générations.....	26
Face à la performance et à la fatigue.....	27
<b>III - L'ÉPREUVE DE L'AUTONOMIE .....</b>	<b>30</b>
Une autonomie importante.....	30
... Qui met en difficulté.....	31
Réguler avec des ressources personnelles... ..	32
... Et professionnelles.....	33
Vers une autre définition : l'autonomie comme interdépendance .....	34
<b>IV - L'ÉPREUVE DE LA RESPONSABILITÉ.....</b>	<b>35</b>
Tenir le lieu .....	35
« Remettre à flots » la MJC .....	36
Accueillir des mineurs : le poids de la responsabilité pénale.....	37
<b>V - L'ÉPREUVE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE .....</b>	<b>40</b>
Rendre des comptes : du respect des délais au contrôle .....	41
Retourner la contrainte : stratégies d'évitement et usage utilitaire de l'outil.....	42
<b>VI - L'ÉPREUVE DE L'HUMAIN .....</b>	<b>46</b>
Les interactions avec l'équipe et l'épreuve du management .....	46
Sans formation standardisée, apprendre à encadrer « sur le tas ».....	49
Des styles d'encadrement différents.....	49
Un management ambivalent.....	51
Les interactions avec le conseil d'administration.....	52
Composer avec des bénévoles.....	52
Se soucier de l'engagement d'autrui .....	53

Quand les cadres assument un rôle politique.....	54
<b>Entretenir des relations avec les acteurs politiques locaux .....</b>	<b>55</b>
Rendre service à la collectivité.....	56
Une relation contrainte avec les municipalités .....	57
<b>VII - L'ÉPREUVE DES VALEURS .....</b>	<b>60</b>
Des valeurs fondatrices.....	60
... Aux valeurs énoncées et discutées .....	62
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>69</b>

## SYNTHÈSE

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/coordonateurs 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 personnelles<sup>1</sup> et professionnelles<sup>2</sup>. 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,

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 ».

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.

## 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.

Bezes 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<sup>e</sup> 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.



## Introduction

---

La recherche intitulée « Tenir au travail : épreuves et carrières des directeurs et coordinateurs des Maisons des Jeunes et de la Culture de la Loire (MJC) » a été élaborée dans le cadre de l'appel à projets de l'INJEP « L'animation socioculturelle, entre difficultés de recrutement et recherche de nouveaux publics ? » que. La perspective proposée peut être qualifiée d'originale, car la littérature existante porte principalement sur l'histoire des MJC (Besse, 2015), l'éducation populaire (Besse, Chateigner, Ihaddadene, 2016 ; Lebon, 2020 ; Lebon, de Lescure, 2016) et les animateurs (Camus, Lebon, 2015 ; Bordes, 2007 ; Farvaque, 2008 ; Robinet, 2000). A contrario, elle aborde peu les 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, il s'agissait pour nous de comprendre l'expérience de ces acteurs en proie à de la fatigue et à de l'usure. Assez logiquement, compte tenu de la nature « sensible » du sujet, nous avons pensé à une enquête qualitative pour « documenter » cette expérience. Pour schématiser, nous avons imaginé des temps d'observation dans les MJC pour suivre les enquêtés dans leurs activités et des temps d'entretien consacrés plus spécifiquement aux trajectoires biographiques. Comme souvent, le terrain a mis à l'épreuve le projet de recherche initial et a fait opérer des réajustements. Nous avons saisi l'opportunité d'observer le groupe d'analyse de la pratique professionnelle (GAP) à destination des cadres des MJC. Surtout, peu après le lancement de la recherche, nous avons réalisé l'ampleur du projet et la difficulté à enquêter sur les trajectoires et sur les épreuves. Comme d'un point de vue conceptuel les épreuves priment sur les trajectoires, nous avons décidé de les privilégier. Ce faisant, notre recherche se concentre sur les épreuves des cadres des MJC avec comme temporalité première le temps présent.

Abordons maintenant les MJC. Nées dans l'après-guerre, elles sont issues de l'éducation populaire qui, dans ses intentions, affiche une volonté de transformation et d'émancipation des publics. On peut également les rattacher au « monde associatif », mais aussi au « monde de l'animation » que certains considèrent comme faisant partie du travail social aux côtés de l'assistance et de l'éducation spécialisée (Ion, Ravon, 2002). Concrètement, qu'est-ce qu'une MJC ? Ici il faut reconnaître que l'exercice de définition n'est pas simple, car il n'y a pas « un », mais « des » publics et les actions varient au sein de chaque MJC, mais aussi d'une MJC à une autre. Pour autant, on peut dire que les MJC sont des structures associatives présentées comme ciblant une diversité de publics dont les « jeunes » et proposant 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 ».

Les MJC de la Loire sont massivement implantées dans des communes de petite taille en milieu rural. Le département compte quarante-cinq MJC, soit 470 salariés et 445 animateurs pour 22 000 adhérents. Les MJC sont représentées par l'ADMJC qui a pour but de favoriser les échanges, la liaison et la coopération. Plus exactement, l'ADMJC intervient dans les relations avec les collectivités, la formation, la construction d'actions communes, le développement, l'organisation de réunions et de journées

d'étude, la gestion de services et de matériels communs. Toutes les MJC ne sont pas concernées par notre recherche. En effet, parmi les quarante-cinq MJC, vingt-huit sont dirigées uniquement par des administrateurs bénévoles qui sont des membres des conseils d'administration (CA). Puisqu'elles ne sont pas dirigées par des professionnels, ces MJC ne font pas partie du périmètre de la recherche. Il reste treize MJC dirigées par des directeurs et quatre MJC dirigées par des binômes constitués de coordinateurs et d'administrateurs. Notre enquête porte sur les directeurs et les coordinateurs de ces dix-sept MJC qui sont majoritairement implantées dans des territoires urbains selon l'INSEE, bien que l'on compte dans cette typologie des centres bourgs et des villes de moins de 40 000 habitants principalement hors de la métropole stéphanoise. Douze MJC sont implantées sur des communes de 5000 habitants ou moins et cinq sont considérées comme des communes rurales à habitat dispersé<sup>3</sup>. L'ADMJC présente les directeurs et coordinateurs comme des « cadres » de l'éducation populaire, ce que les directeurs et coordinateurs ne démentent pas. Les fiches de poste indiquent que les directeurs ont une délégation de leurs conseils d'administration pour la direction et le pilotage de l'ensemble de la MJC, tandis que les coordinateurs n'ont pas la responsabilité des ressources humaines. De prime abord, on pourrait penser que les coordinateurs sont plus proches des animateurs que des directeurs, or ce n'est pas le cas, ils assument bien des fonctions d'encadrement. Néanmoins, si les coordinateurs ont des missions similaires aux directeurs, ils n'ont pas la même responsabilité et rémunération. En enquêtant sur les cadres des MJC, cette recherche s'inscrit dans une économie plus globale des travaux portant sur les cadres (Bouffartigue, Gadéa, Pochic, 2011 ; Dujarier 2015) et d'une extension des travaux sur les cadres du social (Bayer, 2023 ; Heichette, 2019). Cet intérêt pour le travail de cadre est partagé par les professionnels et les structures associatives ou leurs représentants. On peut à ce titre préciser que la mutuelle Chorum a mené en 2018 une enquête sur « Les conditions de travail des directeurs-trices de centres sociaux ». Plus localement, si l'ADMJC de la Loire a sollicité des universitaires dans le cadre de cette recherche et a mis en place un groupe d'analyse des pratiques (GAP) à destination des cadres, c'est également le cas de la fédération des centres sociaux de la Loire et de la Haute-Loire qui a commandé une enquête sur le métier de directeur en 2021 et qui fait vivre un GAP depuis quelques années.

Les enquêtés comptent six directrices et coordinatrices pour onze directeurs et coordinateurs. Leur monde est ainsi principalement masculin. Du point de vue de l'âge, ce sont surtout des quadragénaires qui occupent depuis peu des postes d'encadrement : ils sont onze à être en fonction de cadre depuis cinq ans ou moins. Dix cadres ont suivi un parcours dans l'animation avant d'être coordinateurs ou directeurs. Ils sont passés par des postes d'animateurs, parfois de responsables de secteurs jeunes, de centres de vacances ou de centres de loisirs et de coordinateurs de structures d'animation (c'est le cas de cinq d'entre eux). Trois viennent du champ de la culture et relatent une forme de continuité entre ce champ et celui de l'animation (l'un a été programmateur de théâtre et metteur en scène, une autre gestionnaire d'un service culture pour les agents d'une collectivité et une autre chargée de relation avec le public associatif pour un théâtre, animatrice jeunesse puis animatrice culturelle pour une collectivité). Une directrice a été précédemment éducatrice sportive, un directeur a été directeur adjoint d'un Centre de Formation d'apprentis après avoir été animateur et une autre directrice de communication pour une entreprise de publicité. Cette dernière est la seule à ne pas venir du secteur de l'animation, de la formation, de la culture ou du sport. Les coordinateurs ont tous occupé précédemment des postes d'animateurs, ce qui est plus varié pour les directeurs qui ont eu pour la

<sup>3</sup> « Des temps d'accès contrastés d'une ruralité à l'autre, un rôle structurant pour les bourgs ruraux », *Insee Analyses Auvergne-Rhône-Alpes* n°163, 2023 [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/7634810#onglet-3>].

plupart des expériences d'encadrement, de management ou de coordination de structures. Au niveau des diplômes, la base la plus répandue est le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS), diplôme de niveau 4 qui atteste de la possession des compétences professionnelles propres à l'exercice du métier d'animateur, de moniteur, d'éducateur sportif. Par ailleurs, quelques-uns ont un diplôme supérieur comme une licence professionnelle, un certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS), diplôme de niveau 6 qui atteste de compétences de management, de pilotage, de gestion, couplé à un Master, une Maîtrise Lettres et Art ou encore une maîtrise de gestion de projet culturel. Seule une enquêtée a le diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS), diplôme de niveau 6 qui vise à devenir directeur de projet ou de structure, tandis qu'un autre suit actuellement cette formation. Enfin, comparativement à d'autres associations qui comptent des centaines de salariés, on est tenté de dire que les enquêtés gèrent des organisations de « petite taille », car elles varient de un à vingt-cinq salariés permanents, ce à quoi il faut ajouter les animateurs techniciens d'activité (souvent en CDI sur des petits temps de travail) et les intervenants extérieurs parfois plus nombreux. Pour autant, il ne faut pas minimiser le travail dans les plus petites MJC, car elles peuvent être portées à bout de bras par le cadre qui en assume la responsabilité.

Méthodologiquement, l'enquête repose sur des observations menées dans le bureau des cadres pour les voir à l'œuvre dans leur environnement de travail, combinées à des entretiens pour aborder tour à tour la trajectoire, une présentation de la MJC, ainsi que l'identification et la compréhension des épreuves. Dans certaines MJC nous avons pu passer une journée entière ou plusieurs jours, partageant le bureau du cadre et prenant connaissance de l'environnement de travail et des documents professionnels (chartes, rapports d'activités, plannings des activités, plaquettes de présentation des activités et séjours, fiches de poste, agendas, cahiers de travail, outils informatiques – mails, dossiers, outil de communication et d'information, tableurs –, comptes rendus de CA et de réunion, outils d'animation, etc.). Les enquêtés étant à leur poste de travail, nous avons pu les questionner sur l'activité en train de se faire, leur demandant d'explicitier les pratiques observées. Ce positionnement, entre observation et dialogue, nous a permis de saisir une partie de leurs activités et vécus dans le quotidien. Par ailleurs, nous avons également observé le GAP pendant toute une année. Cet objet singulier a été mis en place par l'ADMJC pour aider les directeurs et les coordinateurs qui peuvent être isolés et fragilisés. Les GAP commencent tout juste à faire leur apparition dans le milieu de l'animation. Suivant ce que l'on observe dans d'autres milieux professionnels, notamment le travail social (Pommier, 2005), l'animation du GAP des cadres des MJC a été confiée à un psychologue et, pour faire simple, il s'agit de favoriser la reprise et l'élaboration de l'expérience professionnelle. Soulignons qu'observer un tel dispositif est chose rare pour un sociologue. À ce titre, nous connaissons surtout les travaux de Pierre-Nicolas Oberhauser sur les « groupes Balint » (Oberhauser, 2022). Au cours de l'enquête, il y a eu huit séances de 2h30 chacune. Outre le psychologue et un chercheur, quatre directeurs, deux coordinatrices et la codirectrice de l'ADMJC assistaient régulièrement aux séances. L'organisation rappelle d'autres GAP : chacun prend place sur des chaises installées en cercle sans table, car il ne faut pas prendre de notes, mais favoriser la « libre association » selon le vocable psychologique. Au cours d'une séance, deux cas sont traités successivement. À chaque fois, un participant présente des faits a priori problématiques (une charge de travail conséquente, un souci avec un administrateur, etc.), puis le psychologue effectue des relances et invite les autres participants à réagir, ce qui permet de questionner, de partager des ressentis et des analyses. L'enquête a été complétée par deux restitutions intermédiaires auprès des cadres des MJC et de l'ADMJC ainsi que des échanges réguliers

avec la co-directrice de l'ADMJC et l'un de ses administrateurs. Ces temps ont permis d'obtenir des données et d'ajuster les analyses.

Portée par un binôme composé d'une politiste et d'un sociologue, l'enquête a été l'occasion de combiner nos ressources, à savoir principalement une sociologie de l'éducation populaire, une sociologie du monde associatif, mais aussi une sociologie du travail social et, bien évidemment, une sociologie de l'encadrement. On relèvera également, en second lieu, le recours à la sociologie du travail et à la sociologie de la modernité ou de l'individu contemporain. Dans l'ensemble, notre recherche est guidée par la sociologie compréhensive de Max Weber qui consiste, selon la formule bien connue, à étudier la signification subjective de l'expérience (Weber, 1995) ou ce que les acteurs font et disent. Le concept d'épreuve, central dans notre travail, est emprunté à la sociologie pragmatique qui constitue un prolongement de la sociologie compréhensive. Sans être exhaustif, la notion d'épreuve apparaît avec Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 2011), avec Cyril Lemieux pour sa sociologie pragmatique (Lemieux, 2018), avec Nathalie Heinich sur *La valeur des personnes* (Heinich, 2022) et, plus proche de notre contexte, avec Bertrand Ravon et Pierre Vidal Naquet pour les « épreuves de professionnalité » des travailleurs sociaux (Ravon, Vidal Naquet, 2018).

Concrètement, une épreuve peut désigner un examen scolaire, une maladie, une séparation, une grève, la migration, l'irruption du chômage ou le vieillissement de tout un chacun. Les vies humaines sont parsemées d'épreuves. Selon Cyril Lemieux, l'épreuve est une « crise » ou « une situation au cours de laquelle les acteurs font l'expérience de la vulnérabilité de l'ordre social, du fait même qu'ils éprouvent un doute au sujet de ce qu'est la réalité » (Lemieux, 2018, p.39). Pour aller plus loin, nous retenons des auteurs tout juste cités que l'épreuve combine deux significations qui sont complémentaires et réductrices prises l'une sans l'autre. D'un côté, l'épreuve bouscule et fait le courir de vaciller. En ce sens, elle a une dimension tragique. D'un autre côté, l'épreuve oblige à réagir en situation et donne à voir ce dont les individus sont capables. Aussi, comme l'écrivent Luc Boltanski et Eve Chiapello, « la notion d'épreuve rompt avec une conception étroitement déterministe du social, que celle-ci se fonde sur la toute-puissance des structures ou, dans une optique culturaliste, sur la domination des normes intériorisées. Elle met l'accent sur l'incertitude qui, dans la perspective de l'action, habite, à des degrés divers, les situations de la vie sociale » (Boltanski, Chiapello, 2011, p.76). En résumé, l'épreuve est une centration sur l'action qui se heurte à une contrainte et qui, en retour, nécessite d'activer des ressources, sans certitude sur ce qui va advenir.

Pour en revenir au cœur du sujet, le titre « Tenir au travail » s'est imposé rapidement. Il faut noter qu'il a déjà été utilisé par le numéro 29 de la revue *Travail, genre et sociétés* sorti en 2013 et intitulé *Tenir au travail*. De plus, il résonne avec Jean-François Gaspard pour *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux* (Gaspard, 2012) et David Le Breton pour *Tenir. Douleur chronique et réinvention de soi* sur l'expérience de la maladie (Le Breton, 2017). Il faut noter aussi qu'il sonne comme une évidence aux yeux des enquêtés qui l'ont maintes fois repris et commenté. De notre point de vue, « Tenir au travail », au sens le plus simple du terme, signifie qu'il faut « tenir le coup » au travail, car précisément il éprouve, met en difficulté voire peut menacer, à distance de l'idée qu'il serait intrinsèquement une source d'épanouissement, à distance aussi des normes de ces cadres qui ont tendance à présenter l'activité de manière idéalisée ou à euphémiser les difficultés (Flocco, 2015). Sur le terrain des MJC de la Loire, les cadres tiennent-ils au travail ? Qu'est-ce que « tenir » : est-ce « tenir à peine » ou « tenir bon » ? Ou encore alterner de l'un à l'autre ? Ce questionnement doit être reformulé à partir de la

notion d'épreuve. Quelles sont les épreuves rencontrées par les cadres ? Que font-elles vivre ? Que font-ils en réaction ? Et qu'est-ce qui est fait pour les soutenir ? De ce point de vue, nous avons mentionné le GAP, mais il faut considérer aussi les administrateurs et les équipes de travail qui jouent un rôle essentiel dans l'organisation. Dit autrement, pour comprendre la situation des cadres, il est nécessaire de la resituer dans une organisation et dans un réseau associatif local et national, comprenant l'ADMJC et les liens avec les autres fédérations départementales, mais aussi la Confédération nationale des MJC. Il faut également la resituer dans la transformation du travail ces dernières décennies (Méda, 2004). Leurs expériences vécues s'inscrivent aussi dans un ensemble d'évolutions que vivent les associations d'éducation populaire depuis les années 1990. On constate une professionnalisation du secteur et une précarisation des animateurs. Les statuts d'engagés et de volontaires se sont transformés, avec une structuration des branches professionnelles et des syndicats de l'animation, ainsi qu'un encadrement du secteur par l'État (formations, diplômes, financements et reconnaissance officielle des statuts) (Lebon, 2020). La montée en charge du salariat s'est accompagnée de l'apparition des fonctions d'administration, de gestion et de management au sein des associations. Ces fonctions sont principalement assumées par des cadres (directeurs, coordinateurs et à la marge les administrateurs bénévoles). Elles sont apparues en partie pour répondre aux transformations des modes de financements publics et privés et aux modalités de contrôle des dépenses (Cottin-Marx, Hély, Jeannot, Simonet, 2017 ; Nativel, 2017). Les associations, notamment d'éducation populaire, doivent faire face aux effets de la nouvelle gestion publique et à l'extension de la logique de projet qui prennent la forme d'une diminution des subventions publiques au profit des marchés publics et des appels à projets (Bezès, 2012 ; Demazière, Lessard, Morissette, 2013) et un usage accru des outils de suivi et de gestion informatisés en vue de justifier des financements obtenus.

En réponse à ce questionnement, nous avons élaboré une typologie composée de sept épreuves pour sept parties présentées dans l'ordre suivant : l'épreuve de la multi-activité, l'épreuve de la performance, l'épreuve de l'autonomie, l'épreuve de la responsabilité, l'épreuve administrative et financière, l'épreuve de l'humain et l'épreuve des valeurs. Trois précisions s'imposent concernant notre typologie. Premièrement, nous avons identifié progressivement ces épreuves : certaines sont apparues facilement tandis que d'autres sont venues sur le tard, notamment lors des restitutions intermédiaires auprès de l'ADMJC et des cadres enquêtés ou n'ont été stabilisées qu'avec l'écriture du rapport de recherche. Deuxièmement, les épreuves ne suivent pas un ordre (croissant ou décroissant) d'importance. Cette option aurait été difficile à adopter, car les appréciations des enquêtés ne permettent pas clairement de départager les épreuves, à une exception près (l'épreuve de l'humain, sous l'angle des interactions avec l'équipe, souvent citée, car particulièrement chronophage et fatigante). Les épreuves suivent un ordre de progression pour parcourir le quotidien des cadres. En outre, l'expérience des cadres est caractérisée par deux dimensions, l'une individuelle et l'autre collective, qui s'articulent invariablement. 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, Cartier, Serre, 2020), 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 le 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. Troisièmement, nous voyons un double intérêt à notre typologie : cerner l'expérience des cadres dans sa globalité et l'explorer dans le

détail sans toutefois l'épuiser. Chaque épreuve aurait en effet pu donner lieu à un rapport en soi tant le matériau recueilli est dense et invite à prolonger l'enquête.

Nous allons maintenant découvrir les épreuves dans l'ordre tout juste énoncé. L'épreuve de la multi-activité permet au lecteur de comprendre ce que fait un cadre au quotidien et ce qu'est précisément la multi-activité, ce qu'elle fait vivre et ce qui est fait pour y résister. L'épreuve de la performance illustre qu'il faut toujours en faire plus au risque d'en pâtir. Pour autant, elle peut être appréciée diversement. En outre, pour ceux qui la vivent de manière problématique, il est possible de contrer l'injonction à la performance et de réduire la fatigue. L'épreuve de l'autonomie démontre, non sans étonner, qu'un cadre peut avoir trop d'autonomie et se retrouver en difficulté, ce qui ne l'empêche pas de réagir grâce à des ressources personnelles, mais aussi professionnelles. L'épreuve de la responsabilité donne à voir la manière dont chaque cadre se sent responsable du lieu, de l'entretien des locaux à la tenue d'un budget équilibré. Cette responsabilité est aussi celle, plus délicate, d'accueillir des mineurs au sein de la MJC. L'épreuve de la responsabilité renvoie donc à une charge morale autant que juridique. 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. Les outils de gestion s'inscrivent dans une forme de gestion par résultats exigée par les financeurs, fondée sur l'évaluation quantifiée des performances et sur des contrôles. Mais l'enquête montre que les outils peuvent aussi se révéler utiles au quotidien, certains cadres les réutilisant pour organiser le travail individuel et collectif, non sans prendre le risque de s'asservir à ces mêmes outils. L'épreuve de l'humain est, comme précisé plus haut, particulièrement dense et chronophage. Elle regroupe les interactions avec les salariés, le CA, le public, mais aussi les municipalités et les intercommunalités. Elle permet de saisir le travail d'encadrement et de management des cadres associatifs, tout en montrant que la réalité n'est pas homogène. Les relations avec les bénévoles du CA soulignent qu'en sus d'encadrer des salariés aux profils et aux statuts divers, les cadres doivent se soucier de l'engagement d'autrui. Devant la complexité du fonctionnement des MJC et la réalité de l'engagement bénévole actuel, les cadres assument très souvent une fonction politique. 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. Enfin, l'épreuve des valeurs placée en dernier renvoie à ce qui semble fondamental pour les MJC. En l'occurrence, il est question de revenir sur les valeurs fondatrices, puis de voir comment elles peuvent être énoncées, discutées et remises en question par les enquêtés eux-mêmes.

# I - L'épreuve de la multi-activité

---

## Ce que fait un cadre

L'épreuve de la multi-activité est la première de nos épreuves. Elle a pour intérêt immédiat d'introduire le lecteur dans le monde des cadres des MJC en s'intéressant en premier lieu à « ce qu'ils font concrètement ». Au plus juste, il vaudrait mieux dire à « tout ce qu'ils font » tant précisément ils peuvent être occupés. À titre d'exemple, l'observation d'une matinée plutôt ordinaire d'un des enquêtés se résume ainsi : il lui faut répondre à ses mails et aux appels téléphoniques, rédiger le bilan d'une activité, enchaîner avec une conversation impromptue avec un adhérent puis partir en rendez-vous à l'extérieur pour renégocier une subvention avec un acteur institutionnel.

Cette matinée est loin d'épuiser l'ensemble des possibilités. Pour avoir un meilleur aperçu, un document s'avère intéressant. Ce document est la « fiche de poste » d'un directeur d'une MJC dont on peut attendre qu'elle décrive au mieux les tâches à effectuer. Sur cette fiche de poste, il est écrit qu'il travaille 35 heures par semaine à des horaires variables précisés de la manière suivante : « (*journées, soirées, we...*) ». Bien sûr, on peut se demander ce que désignent les trois points de suspension entre parenthèses. Après tout, il ne reste plus que les nuits, les jours fériés, les congés et les arrêts maladie. Auquel cas, on pourrait en déduire qu'un directeur peut ne pas cesser de travailler. Toujours sur la même fiche de poste, on trouve recensées ni plus ni moins que trente-trois activités réparties en sept groupes de missions : 1/ conduite de projets et développement territorial (réaliser/actualiser un diagnostic, animer des réseaux, etc.), 2/ animation de l'engagement associatif (participer à la définition des orientations de l'association, favoriser les interfaces entre l'association, son environnement et son public, etc.), 3/ gestion et administration (respecter les obligations légales et administratives, réaliser le diagnostic financier, etc.), 4/ gestion administrative et législative, manager, animer et coordonner les équipes, etc.), 5/ animation du partenariat (rechercher et mettre en œuvre des partenariats, instaurer et entretenir un dialogue et des relations de confiance entre les partenaires, etc.), 6/ portage du projet des MJC de la Loire (assurer une interface de qualité entre la MJC, la collectivité et le réseau des MJC de la Loire, participer à l'animation du réseau des MJC de la Loire, etc.) et, enfin, 7/ gestion de la complexité (définir le rôle, la place et les missions de chacun des acteurs de la MJC, recueillir, consolider et analyser l'ensemble des informations pour avoir une vision globale, etc.).

Voilà un recensement qui a de quoi égarer et qui se termine avec cette expression étonnante de « gestion de la complexité ». Un enquêté attire notre attention sur cette catégorisation qui pourrait valoir pour d'autres groupes de missions voire pour la totalité des groupes de missions. En ce sens, n'est-ce pas le métier même de directeur et de coordinateur qui est complexe ? Pour en avoir le cœur net, il est intéressant de le regarder de plus près à travers quelques exemples. En GAP, une participante explique qu'elle est fatiguée ces temps-ci parce qu'elle veille sur le budget, elle accompagne le CA, elle gère les interactions dans l'équipe pour réduire les frictions. En outre, elle va devoir consacrer du temps et de l'énergie à l'accueil de trois nouveaux professionnels qui vont arriver simultanément.

Toujours en GAP, un participant partage ses préoccupations : « entre les mails, les rendez-vous, les ressources humaines et la programmation de la saison prochaine, ça fait pas mal de choses et ça

m'angoisse un peu... ». On comprend que les temporalités s'entrechoquent et on imagine qu'il ne doit pas être simple de se défaire des urgences pour projeter l'action de la MJC. Encore et toujours en GAP, une autre participante, déjà bien occupée au quotidien, raconte qu'elle se retrouve contrainte de gérer l'aménagement d'un nouveau bâtiment interassociatif dans lequel sa MJC va emménager, autant dire une activité qui ne figurait pas dans sa fiche de poste ! L'architecte l'appelle en permanence pour des demandes concernant le sol, les toilettes ou l'emplacement des prises électriques de toutes les associations. Elle n'a pas toujours la réponse et elle n'a pas toujours le goût de répondre. Avec ses mots : « toilettes suspendues ou pas, moi j'en sais rien (...) il me demande où on va mettre notre serveur. Ben, on n'en a pas », lance-t-elle avec le sourire. Puis elle ajoute : « il n'y a que des trucs comme ça. Du coup, ça me prend du temps pour pas grand-chose et ça m'énerve ».

Ces quelques exemples illustrent ce qu'on peut nommer la « multi-activité » en référence à Alexandra Bidet qui a écrit un article invitant au questionnement : « la multi-activité ou le travail est-il encore une expérience ? » (Bidet, 2011). En quelques mots, la multi-activité est une des caractéristiques du travail qui a considérablement évolué en plusieurs décennies et qui peut présenter deux formes. Tout d'abord, elle désigne un cumul d'emplois nécessaire à la subsistance économique et, plus largement, à la survie sociale. Ensuite, sur notre terrain, elle désigne, au sein d'un même emploi, le passage rapide d'une activité à une autre ou la gestion simultanée de plusieurs activités. Ce qui résulte d'une charge importante et d'une accélération du travail qui peut stimuler, mais aussi contraindre et pousser à réagir.

## La multi-activité en détail...

Des manifestations assez remarquables de cette multi-activité ont été observées au cours de l'enquête. Nous allons les restituer dans leur dimension relationnelle, spatiale et technique. Un rendez-vous avec un premier enquêté est reporté de quelques jours en raison d'une réunion avec une institution qui est venue se greffer sur son agenda. Puis, il a été décalé d'une trentaine de minutes en raison, là encore, d'un rendez-vous de dernière minute. Il n'est pas question pour l'enquêteur de se plaindre, mais de relever que l'agenda d'un cadre d'une MJC est soumis à des aléas qui l'obligent à s'adapter en permanence. Un entretien en chasse un autre. Aussi, le cadre organise, réorganise et court d'un entretien à un autre. Le jour J, nous saluons notre interlocuteur, nous faisons le tour de la MJC, nous nous installons dans son bureau et lançons l'entretien. Le bâtiment est mal isolé, on entend des bruits de tuyauterie. Alors que la porte est fermée, on entend des gens qui passent et qui discutent à proximité. Nous notons l'arrivée de ses mails en raison d'une alerte sonore. Nous relevons également que son téléphone portable sonne à plusieurs reprises, il le décrochera à une occasion.

Un second enquêté laisse volontairement la porte de son bureau ouverte « *au cas où...* ». Comme il est localisé à côté de l'accueil et du bureau des animateurs, il peut observer, écouter ce qui se passe et agir si nécessaire. Il peut aussi être interpellé. Pour reprendre une de ses collègues, « *sa porte est toujours ouverte, rarement fermée, c'est un pilier de la MJC !* ». Lui-même explique qu'il préfère laisser la porte de son bureau ouverte, quitte à entendre du bruit et à être dérangé. Quand le niveau sonore est bas, il n'y prête pas attention, car il est habitué. Par contre, quand il augmente en intensité, il met un peu de musique pour le couvrir plutôt que de fermer la porte. À l'évidence, la porte ouverte est un « signe de disponibilité » qui autorise le dérangement. Et c'est bien ce qui s'est produit pendant l'entretien. Alors que nous sommes en plein échange, un animateur vient lui parler d'un jeune qui poserait problème. Il stoppe l'entretien et prend un temps pour l'écouter et lui répondre. Alors que

l'animateur expose la situation, son téléphone sonne. Sans trop hésiter, il décroche et interrompt l'animateur qui, lui-même, avait interrompu l'entretien, à l'image d'un sketch où le comique de répétition irait crescendo. Après avoir échangé quelques mots, il bascule l'appel et reprend le fil de la conversation avec l'animateur puis avec l'enquêteur. Cet exemple illustre ce que signifie gérer simultanément plusieurs activités. À l'inverse de ce qu'on pourrait croire, ce n'est pas réaliser plusieurs activités en même temps, c'est plutôt en commencer une, puis la suspendre au profit d'une seconde pour y revenir ensuite. Ce faisant, certes l'action est interrompue, mais la charge mentale demeure voire s'accumule.

## ... Et ce qu'elle fait vivre

Voilà qui amène désormais à considérer l'expérience vécue de la multi-activité. Il faut noter que le terme contient une certaine neutralité, contrairement à l'hyperactivité plutôt synonyme d'excédent et de dérèglement. Cette neutralité a pour mérite de laisser ouvertes des possibilités. Sous un jour positif, le métier occupe, il y a toujours quelque chose à faire et l'ennui semble ne pas être de circonstance. Il donne également l'impression valorisante d'être utile puisque le cadre est sollicité par tous. Enfin, le métier est plaisant, car il est divers, il n'y a pas un type de tâches, mais une pluralité de tâches avec une pluralité d'acteurs et de lieux.

Pour autant, comme l'exprime un enquêté, « *la diversité, c'est ça qui me plaît sauf quand ça déborde* ». On pourrait dire aussi : quand le tempo accélère et qu'il y a trop à faire. À ce propos, un enquêté énonce : « *à certains moments, lorsque j'enchaîne des réunions et des rendez-vous avec plein de choses au milieu, je me retrouve avec la tête comme ça* ». Un autre qui considère la multi-activité comme une épreuve centrale précise les conséquences sur l'action : « *des fois, je suis concentré sur ce que je fais, je suis vraiment dedans, on me sollicite, je réponds puis je m'y remets, mais il faut revenir en arrière pour reprendre le fil* ». La multi-activité charge et déstabilise. On peut ajouter : elle engendre des oublis, perturbe l'attention et nuit à la réflexion. Ainsi que le résume un enquêté : « *quand on est tout le temps dans l'action, on ne se pose pas pour penser les choses* ». Ou comme entendu à l'occasion d'une rencontre entre les cadres des MJC : « *on est tombé dans un agir qui limite la pensée* ». Suivant l'air du temps, il faut arrêter de se poser des questions et agir toujours plus, comme si réfléchir était une activité superflue ou même inutile, car improductive.

Ajoutons : non seulement on ne se pose pas pour penser les choses, mais, en outre, les choses deviennent difficilement pensables. C'est pourquoi un enquêté compare ce qu'il observe à un « *puzzle* ». Ce qui signifie qu'il a bien toutes les pièces, mais qu'il va devoir les manipuler pour les mettre en ordre. Plus problématique, un autre a cette formule forte : « *ça fait comme si c'était un brouillon et je ne m'y retrouve plus* ». Contrairement à la situation précédente, ici l'enquêté est dérouté car il ne parvient pas à discerner ce qu'il a sous les yeux et il ne sait pas quoi faire. C'est précisément à ce moment, pour reprendre Alexandra Bidet, que le travail ne fait plus « *expérience* » au sens de John Dewey : il n'y a plus continuité, mais discontinuité entre les différentes actions (entre les actions présentes, mais aussi entre les actions présentes, passées et futures), il n'est plus envisagé comme un tout doté de sens, mais plutôt comme des fragments épars sans réelle signification. Mais, tout comme un puzzle peut être résolu, un brouillon peut être repris et amélioré. Manière de dire qu'il est possible de résister aux effets de la multi-activité.

## Ce qui est fait pour résister à la multi-activité

Nos enquêtés reçoivent en permanence un flot d'informations venant de toute part. Forcément, ils ne peuvent pas compter uniquement sur leur seule mémoire. Ils doivent sans cesse noter, lister, classer toutes ces informations. Ils doivent aussi « prioriser », expression contemporaine qui indique qu'aujourd'hui la priorité ne va plus de soi, car il faut établir « la priorité parmi des priorités » qui se bousculent. Dit autrement, il y a tout un « travail à faire dans le travail » pour parvenir à le tenir et à ne pas se perdre.

Par ailleurs, chacun a ses « ficelles du métier » (Becker, 2002) pour limiter les interruptions et gagner en efficacité. Un premier enquêté s'est construit des « *petits sas* » qui lui permettent non pas de décompresser, mais de disposer d'un milieu tout simplement propice au travail. Il explique : « *je démarre à sept heures et, comme de sept heures à neuf heures il n'y a personne à la MJC, je suis tranquille* ». En somme, il vaut mieux venir plus tôt au travail pour ne pas être dérangé, adaptation qui rallonge les journées de ce cadre. Et si cela ne suffit pas ? « *Eh bien, je vais bosser un samedi ou un dimanche matin parce que je sais que je vais abattre un travail important* ». Autre adaptation qui, cette fois, empiète sur la vie privée et fait apercevoir le prix du travail bien fait (Clot, 2021).

A contrario, un second enquêté, fort de son expérience, a choisi de moins s'adapter pour réaménager son environnement de travail : « *là, je suis avec vous (en entretien). Si quelqu'un veut me parler, je refuse sauf si c'est une urgence. J'ai fermé la porte et l'équipe sait qu'il ne faut pas me déranger (...). Je n'ai pas de ligne téléphonique directe et je n'ai pas mes mails sur mon téléphone portable parce que je n'en veux plus. Ce sont des décisions mûrement réfléchies (...). Je fonctionne comme ça depuis quelques années, je fais attention, je me protège. Au début, les gens ne comprenaient pas, car un directeur doit être complètement accessible, on me l'a reproché, on m'a dit que j'étais vachement filtré...* ». Cet extrait d'entretien est intéressant, car il révèle une norme : pour être un « bon cadre », il faut être « disponible » pour ne pas dire « hyper disponible ». Et ce d'autant plus que dans le monde des MJC les relations sociales importent et doivent être teintées de proximité. Cet enquêté a choisi de se décaler, il veut être moins sollicité pour être moins envahi, ce qui a lui valu des remarques et ce qui l'a obligé à se justifier auprès de son équipe et de certains membres du CA. On notera parmi les changements opérés ce geste ô combien symbolique qui consiste à ne plus laisser sa porte ouverte, mais à la fermer en certaines circonstances où la tranquillité s'impose, par exemple, pour recevoir un invité ou pour traiter un dossier urgent.

Si la « porte ouverte » est un « signe de disponibilité », en toute logique la « porte fermée » est un « signe d'indisponibilité » tout ce qu'il y a de plus clair. Il n'empêche qu'il ne suffit pas toujours puisque les enquêtés peuvent en adjoindre un second, dans l'espoir d'être mieux compris. De quoi s'agit-il ? Sur le versant extérieur de la porte d'un premier bureau, deux « post-it » ont été collés. Habituellement un post-it sert à noter une idée pour s'en souvenir ou pour la partager. Ici ils sont utilisés différemment. Un premier post-it indique le nom et la fonction du cadre tandis qu'un second recommande avec sobriété et formalisme : « *merci de ne pas déranger* ». Sur le versant extérieur de la porte d'un second bureau, suspendu à la poignée, on trouve un « accroche porte » (au nom d'une entreprise informatique) exprimant la même idée avec un ton différent : « *erreur 404. Cette pièce n'existe pas (elle a pu être déplacée). Revenez plus tard ou contactez l'administrateur de la maison* ». Quand ce cadre indique son indisponibilité, c'est comme s'il n'était plus là et, par conséquent, il ne sert à rien d'ouvrir la porte de son

bureau. Ici le sérieux laisse la place à l'humour pour susciter de la sympathie et inciter un peu plus à ne pas déranger dans un moment jugé inopportun.

À partir des données tout juste présentées, le lecteur pensera sans doute que les directeurs et les coordinateurs ont tous un bureau personnel. Or cette configuration de travail n'est pas systématique. Il arrive que les cadres des MJC (et pas seulement les coordinateurs) partagent cet espace. Aussi, ils n'ont pas autant de contrôle sur l'accès du bureau et ils se retrouvent un peu plus exposés et disponibles vis-à-vis d'autrui. Là encore, comment se préserver ? Au plus simple, il est possible de changer de pièce pour s'isoler ou alors de rester dans la même pièce et de signaler verbalement à ses collègues son indisponibilité. En réaction à cette situation, un animateur a offert à une cadre un ruban de LED à placer autour de son ordinateur. En fonction de sa disponibilité ou de son indisponibilité, cette dernière fait varier leur couleur grâce à un interrupteur : « *rouge on ne peut pas me déranger (...) orange c'est limite et vert c'est bon !* ». Initialement, elle utilisait régulièrement ce dispositif. Avec le temps, elle constate qu'elle a tendance à le délaissier, car il faut penser à allumer et à respecter les signaux des LED, ce qui ne va pas de soi pour elle comme pour ses collègues. Retenons qu'à l'usage le dispositif n'est pas si pratique, même si par ailleurs il a le mérite de rendre visible un problème dans l'organisation (spatiale) du travail.

Pour terminer, il faut mentionner une ressource particulière qui n'est pas individuelle, mais collective : le GAP. On peut dire que le GAP a ceci de spécifique qu'il stoppe net la multi-activité, car il oblige à ralentir et à focaliser l'attention sur les échanges. Plusieurs conditions premières apparaissent. Les chaises sont disposées en cercle. Les téléphones portables sont rangés et mis en mode silencieux. Les participants s'écoutent et respectent la prise de parole de chacun. Quand l'un d'eux parle, il n'y a pas d'interruption et de jugement de valeur, ce que nous avons observé dans d'autres GAP. En outre, il y a une bienveillance manifeste à travers les salutations (« *je suis content de vous voir* ») et les mots employés pour se soutenir (« *ça me touche ce que tu as dit* »). Autant de conditions qui sont à mettre au crédit du psychologue qui se montre fidèle à l'esprit des GAP ainsi que des cadres qui adhèrent et qui le font vivre.

## II - L'épreuve de la performance

L'épreuve de la performance est centrale au sens où elle répond directement à l'interpellation de l'ADMJC sur la fatigue et l'usure des cadres. La notion de performance renvoie évidemment au *Culte de la performance* écrit par Alain Erhenberg (Erhenberg, 1991). Pour cet auteur, nous vivons dans une société sous influence libérale où la compétition se généralise. Au travail comme dans la vie affective et les loisirs, il faut conduire sa vie comme un professionnel de la performance. C'est pourquoi il faut être un « bon travailleur », un « bon voisin », un « bon vacancier », un « bon parent », etc. Le chef d'entreprise et le sportif deviennent alors des figures de référence, car ils entrent en compétition, repoussent leurs limites, gèrent leurs émotions et vont sans cesse d'un challenge à un autre. Pour rappel, le culte de la performance a été publié en 1991. Sept ans après, le même auteur publie cette suite logique qu'est *La fatigue d'être soi : dépression et société* (Erhenberg, 1998). « Suite logique », car le culte de la performance a généré un contrecoup plutôt évident rétrospectivement : l'extension de la fatigue psychique et de la dépression nerveuse.

### Faire toujours plus...

Qu'en est-il sur notre terrain ? Le culte de la performance est-il également présent ? Interrogé à ce sujet, un enquêté réagissait : « *la performance, ce n'est pas un mot que j'aime beaucoup, ce n'est pas notre milieu...* ». Que veut-il dire au juste ? Nous comprenons que la performance vient du monde de l'entreprise et ne correspond pas a priori au monde des MJC qui est associatif et qui peut être présenté comme opposé, car il est attaché au « social ». Pourtant, il apparaît que la situation est plus complexe et que les MJC, comme le reste du tissu social, ont été gagnées par le culte de la performance. Allant dans ce sens, un premier enquêté lance : « *dans les MJC, on a l'habitude de faire beaucoup de choses* ». Plus précis, un deuxième n'hésite pas à affirmer : « *c'est un mal culturel. Dans une MJC, le directeur c'est le leader, celui qui doit entraîner tout le monde, il doit motiver, il doit toujours avoir la banane, il n'a pas le droit d'être fatigué...* ». On pourrait dire que n'importe quel directeur, peu importe le type d'organisation, doit 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. On peut ajouter qu'un directeur ou un coordinateur de MJC a intégré ce monde dans une optique militante et qu'il peut être passionné par son travail, soit deux puissants ressorts pour l'action qui peuvent stimuler la performance.

Cela vient d'être énoncé, un cadre dans une MJC joue un rôle moteur, il s'active et active autrui. Il doit aller de l'avant, ne pas renoncer et faire mieux. Interrogé dans une gazette locale, un nouveau directeur affirme qu'il a trouvé une équipe fatiguée par le poste de direction vacant durant six mois. Avec son arrivée, il constate que « *tout le monde semble respirer un peu* ». Suite à ses premiers pas dans la structure, il relève et partage des points d'amélioration concernant l'usage d'une salle de spectacle ou le développement du partenariat. À la fin de l'article, il conclut : « *l'idée est que j'apporte au bureau un œil nouveau et objectif. Il faudra être vigilant avec la situation financière de la MJC. Effectuer autant d'actions, sinon plus, avec des moyens en baisse* ». On peut considérer que ce discours est destiné à se rassurer, on peut aussi considérer qu'il donne le ton et qu'il peut ne pas être rassurant pour l'équipe. Quoiqu'il en soit, il entre en résonance avec l'air du temps, car ce directeur ne parle pas seulement de

faire « plus », mais de faire « plus avec moins » à l'image de la diminution progressive des financements publics octroyés aux associations (Prouteau, Tchernonog, 2023).

Pour compléter notre propos, ajoutons qu'un cadre doit répondre par l'affirmative aux diverses sollicitations, dire le bon mot à la bonne personne et obtenir de bons résultats. Sans réelle surprise, il déborde régulièrement au niveau des horaires. Un coordinateur affirme : *« il y a des périodes où c'est un peu tendu, très tendu parfois (...) et puis on revient dans des périodes plus calmes où on pose les choses »*. Il y a donc une fluctuation de la charge de travail, comme avec cette directrice qui peut travailler trente-cinq heures par semaine et qui peut monter jusqu'à cinquante voire soixante heures par semaine, quand certains événements l'imposent. Les cadres des MJC doivent « tout tenir » sans faire de faux pas ou d'erreur. Pour emprunter à Nathalie Heinich (Heinich, 2022), ce serait comme si un « homme ordinaire » était transformé en « héros », soit un type d'individu considéré, dans la culture antique, comme « grand » en raison de ses actes. Mais est-ce possible ? Et à quel prix ?

## ... Et subir

En réaction, il y a évidemment de la fatigue physique et psychique chez les enquêtés. Cette fatigue semble inhérente au métier, elle peut même paraître normale pour un « bon cadre » qui, a contrario, aurait l'air suspect s'il affichait en permanence un air reposé et décontracté. Mais la fatigue en question est particulière, car elle est souvent intense, même si elle évolue au fil du temps pour un même enquêté comme elle évolue d'un enquêté à un autre. En GAP et en entretien, elle est exprimée de multiples manières : *« je suis crevé »*, *« c'est vraiment la grosse course ! »*, *« je suis fatiguée »*, *« moi je coule »*, *« j'arrive de vacances, je suis déjà fatigué »*, *« je suis la tête dans le guidon pour que ça roule ! »*, *« des fois, je me demande juste ce que je fous là... »*. D'une part, il faut résister à la fatigue qui peut s'installer dès le retour de vacances. D'autre part, le travail est comparé à une nage qui tourne mal ou à une course où le cycliste essaie d'adopter une position pour aller le plus vite possible, non sans perdre de vue ce qui se passe par ailleurs. Dans un éclair de lucidité, le cadre peut réaliser ce qu'il vit et se remettre en question, sauf que les conséquences à tirer sont trop importantes et qu'il est préférable de passer à autre chose.

Au pire, la fatigue peut s'installer et se muer en usure. En GAP, une participante expose sa situation, après cinq ans passés sur son premier poste de direction : *« comme il faut amener quelque chose, je veux bien parler de la complexité de devoir gérer la régulation, le budget, les petits problèmes, les conseils d'administration... »*. Par pudeur, mais aussi par gêne, la « régulation » ne sera pas précisée en GAP, mais en entretien où nous apprendrons qu'un salarié de la MJC a envoyé un courrier aux administrateurs et à l'équipe. Courrier dans lequel il remet en question la direction qui forcément l'a mal pris : *« ça a été violent pour moi (...) je pleurais, j'avais le sentiment de ne pas tenir la baraque, de ne pas être à la hauteur... »*. En GAP, elle énonce ensuite : *« des fois, je me dis que j'en peux plus, je suis lessivée. Ça ne vous arrive pas vous (à l'adresse du groupe) ? (...) En janvier, j'ai trois nouvelles personnes qui arrivent et il faut qu'elles aient les éléments (...) On a mis en place cette régulation pour aider tout le monde, ça rajoute de l'émotionnel et moi je ne tiens plus »*. Aux problèmes habituels, s'ajoute donc l'accueil de trois nouveaux salariés dans un contexte qui semble critique.

Après cette prise de parole, le psychologue va inviter les autres participants à s'exprimer. La fatigue est partagée et donne l'impression d'aller trop loin. Le rôle de cadre fait s'aventurer dans ses limites

physiques et psychiques. Le corps menace de lâcher. L'empathie se mue en animosité dans les relations, au détriment de l'équipe. En outre, le travail ne reste pas à sa place, mais il déborde. Il envahit la nuit et perturbe le sommeil qui perd de sa fonction réparatrice. Il a des effets sur le week-end qui sert surtout à se reposer pour repartir le lundi, quitte à négliger ses proches et à en faire des « *victimes collatérales du travail* ». Pour ne pas franchir ces limites, plusieurs participants invitent à « *renoncer* » à la performance. La principale intéressée en est plutôt à renoncer à son poste : « *j'ai le sentiment d'être un peu victime, de subir cette situation, de subir ce poste qui est trop gros pour une seule personne (...) c'est trop lourd de tenir, tenir, tenir. Je pense que je tiendrai jusqu'à ce que je trouve autre chose qui soit plus à ma taille* ». En somme, ce que dit cette cadre, c'est qu'elle n'en peut plus et qu'elle envisage de quitter la MJC. Curieusement, le psychologue ne réagira pas à ce point pourtant sensible qui, de plus, pose question : le problème est-il individuel comme semble le penser cette cadre ? Ou est-il organisationnel ? Ce qui ferait qu'il se répéterait, quel que soit le cadre à la tête de la MJC.

## Une définition de la situation différente selon les générations

Que font les enquêtés face à l'épreuve de la performance ? Ils n'ont d'abord pas la même « définition de la situation » (Thomas, 1979). Pour schématiser, on peut distinguer deux groupes. D'un côté, les plus âgés, proches de la retraite, peu nombreux et qui peuvent se nommer eux-mêmes les « *dinosaures* », ont tendance à penser que la situation serait « normale ». C'est pourquoi ils s'en accommodent et prennent leur mal en patience. Ainsi, un premier enquêté a toujours beaucoup travaillé et il n'envisage pas de travailler autrement. Ce qui ne l'empêche pas de fatiguer et de prendre parfois quelques heures de récupération. Un second se qualifie de pur « *produit des MJC* », mais aussi de « *directeur à l'ancienne* » qui ne compte pas ses heures et qui ne les rattrape que rarement. Pourtant, il y a quelques années de cela, il a fait un infarctus qu'il attribue notamment à une surcharge de travail. Dans le temps présent, il reste attaché au métier, même s'il attend la retraite qu'il envisage de manière significative : il refuse de devenir bénévole dans la MJC (ou ailleurs), il veut se retirer pour prendre enfin du temps pour lui. Faisant figure d'exception, un troisième enquêté permet de nuancer notre propos. Également proche de la retraite, il se dit « *engagé* », mais surtout pas « *hyper-engagé* » dans son travail. Soit un distinguo important à ses yeux. Effectivement, être engagé, c'est travailler avec entrain tout en contrôlant son engagement pour ne pas dépasser les limites. Être hyperengagé, c'est se donner sans compter et forcément s'abîmer. C'est pourquoi il estime que l'hyperengagement, typique de ses prédécesseurs, n'a plus lieu d'être et que le changement vient de commencer avec sa génération.

D'un autre côté, la génération suivante, des quadragénaires tout juste en poste d'encadrement, est plus encline à la remise en question et au changement. Plus d'une fois, nous avons entendu, y compris dans des réunions de cadres, l'expression d'une « distance au travail ». Cette dernière résulte de plusieurs facteurs. Ces cadres ont vu les anciens directeurs encaisser les coups pour terminer épuisés. Un enquêté attristé affirme : « *j'ai été témoin de comment nos aînés finissent dans le métier...* ». Précédemment, ils ont pu expérimenter une surcharge de travail voire un *burn-out* qui amène à conclure : « *plus jamais ça !* ». En outre, ils tiennent à préserver leur vie privée, ce qui implique de réguler les débordements du travail. Une directrice s'exprime ainsi : « *mon père était directeur d'une asso d'éduc pop et il n'était pas très présent à la maison (...) moi, je suis vigilante, ma vie perso est hyper*

*importante* ». On l'aura compris : « pas très présent » veut dire en fait « souvent absent ». Forte de son expérience, cette directrice ne veut pas reproduire avec ses enfants les mêmes erreurs que son père avec elle. En résumé, le travail va moins de soi en raison de ses effets délétères et d'un discours qui invite à trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

À l'occasion d'un GAP où il va être question de la performance et de la fatigue des cadres, le psychologue lance à l'adresse du groupe : « *il peut y avoir du trop, donc jusqu'où aller ?* ». Plus loin, il précise : « *on est poussé par un inconscient collectif. Les directeurs dans les MJC, ils bossaient, ils bossaient... Là, vous êtes dans un moment où il y a du trop, c'est épuisant (...) vous êtes dans un moment de bascule c'est-à-dire revenir sur des horaires normaux (...) sauf que derrière il y a la machine, il faut faire* ». Si on reformule, les cadres délaissent le « trop » pour revenir à un état « normal ». Si on reformule encore, la norme serait tout simplement en train de s'inverser. Il s'avère que l'hypothèse est séduisante (peut-être même rassurante ?), mais, une fois encore, il faut faire preuve de nuance. Parmi les participants du GAP qui sont tous quadragénaires, certains vont clairement dans ce sens. Ils n'acceptent pas toutes les propositions de travail et ils essaient de ralentir le rythme, car « *qui veut voyager loin, ménage sa monture* ». Tandis que d'autres apprécient un rythme soutenu, ce qui ne les empêche pas de se questionner, à l'image de ce directeur : « *j'ai toujours abordé le travail comme ça (intensément). Donc est-ce que je serais capable de faire autrement ? Il y a une inconnue...* ». Il est difficile de se projeter et d'envisager de ralentir. Il faut dire que pour ce cadre comme pour d'autres le ralentissement est suspect, car synonyme d'ennui, comme s'il ne fallait pas tant « se libérer du travail » que « libérer le travail » pour s'épanouir, selon des termes empruntés au débat public. Pour reprendre l'hypothèse tout juste énoncée, nous ne pensons pas qu'une norme est en train d'être remplacée par une autre diamétralement opposée. Nous pensons plutôt qu'une norme traditionnelle est en train de se recomposer en une pluralité de normes plus ou moins souples et stabilisées, non sans provoquer des tensions psychiques chez les cadres, mais aussi dans les interactions entre les cadres et les animateurs des MJC.

## Face à la performance et à la fatigue

Affectés par ce qu'ils vivent, les cadres tentent de faire face. La réaction la plus récurrente est la plus évidente : ils veillent à ne pas trop dépasser. « *J'essaie de rester entre trente-cinq et quarante-cinq heures* », affirme un directeur. On s'en doute, 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. Ensuite, on peut noter toute une série de réactions particulières. Une enquêtée a choisi de ne pas travailler le mercredi pour « *respirer et se donner à fond le reste de la semaine* », elle appelle ça un « *pare burn-out* ». Un enquêté rentre chez lui du temps de midi pour une courte sieste susceptible de le revigorer. Un dernier, dans le cadre d'un projet familial, s'apprête à prendre un congé sabbatique pour voyager dans le monde, ce qu'il compte bien réitérer dans quelques années, car « *ce qui me fait tenir, c'est que j'ai la possibilité de partir* ». Étonnante formule qui donne à penser que le travail n'est pas tenable en soi et que le centre de gravité de l'existence doit être à géométrie variable pour laisser place aux projets familiaux.

Nous l'avons vu : les cadres doutent, se questionnent et s'exposent en GAP. L'un d'eux pense même que cela « *contribue dans le fait de tenir* ». Mais en quoi précisément ? Cela permet de s'exprimer et

ainsi de déverser un « trop plein », geste qui peut être reproduit à l'infini. Parfois, cela permet aussi d'envisager les choses autrement, comme dans l'exemple suivant où nous retrouvons la cadre qui affirmait « subir » et « tenir » difficilement. Vers la fin de la séance, comme portée par les échanges, elle va ensuite procéder à un réexamen des faits : « *en même temps, ce qui me fait tenir, c'est que j'ai l'impression d'avoir fait tout le travail difficile et ça va mieux quand même. Peut-être qu'il faudrait que je parte en formation. Je suis contente de nommer ça (...) Je pense que j'ai besoin d'une pause, je vais me la prendre au mois de février avec un séjour à l'étranger* ». En somme, le plus gros du travail serait fait et une formation et des vacances permettraient d'aller de l'avant. Cette fois, le psychologue ne manque pas le coche : « *tu es allé au bout de ta fiche mission, tu as réussi alors ? Bravo, non ?* ». Pour le sociologue qui observe la scène, il y a quelque chose d'étonnant dans la manière dont le psychologue qualifie strictement positivement l'expérience de cette cadre qui, elle, ne manque pas d'être prudente : « *je ne me réjouis pas trop vite, je suis sur la réserve parce que c'est fragile...* ». Onze mois après, elle dira, à l'occasion d'un GAP : « *ça va bien, je me sens moins sous l'eau et plus détendue* ». Cela confirme le déclenchement d'une autre dynamique. Néanmoins, il n'est toujours pas possible de conclure, car le « mieux-être » exprimé est relatif, mais aussi incertain.

À l'exception du GAP, les réactions face à la fatigue et à la performance restent individuelles. En somme, libre à chacun de se débrouiller avec ses difficultés. Ou pour reprendre un enquêté qui s'exprimait assez naturellement : « *sur les problématiques de fatigue et de stress, je fais un travail sur moi* ». Quoi de plus évident dans une « société d'individus » (Elias, 1991) que de comprendre et de répondre à un problème donné à un niveau individuel ? Le dernier exemple part d'une analyse bien différente. Le problème n'est pas qu'individuel, il est aussi organisationnel, économique et politique. Aussi, il aboutit à une solution différente. Le directeur d'une MJC raconte : « *j'étais responsable de secteur jeune pendant neuf ans et, à l'occasion d'un entretien professionnel avec l'ancien directeur, je lui dis que j'ai envie d'évoluer, de me former et de prendre des responsabilités. Lui, il était en train de chercher pour passer le relais, il n'en pouvait plus, d'ailleurs il est parti avant l'heure de la retraite (...) Il a anticipé parce qu'on avait trois ans devant nous. Il m'a dit que je devais faire les choses autrement pour ne pas finir dans le même état que lui (...) Alors j'ai suivi une formation d'entrepreneur de l'économie sociale et solidaire avec un mémoire sur la transformation de la fonction de direction. On a réfléchi à plusieurs. L'idée, c'était d'actionner quelques leviers. Comme le poste de l'ancien directeur était coûteux, une part de la paye a été redistribuée à deux collègues pour augmenter leur temps de travail et transférer certaines responsabilités* ». Dit autrement, le nouveau directeur a impulsé une réorganisation et renoncé à une partie du salaire de son prédécesseur. Décision qui n'est pas évidente économiquement, mais qui semblait nécessaire pour lui et qui répondait aux attentes de ses collègues. Au présent, il dresse le constat suivant : « *ce n'est pas parfait, mais ça fonctionne, disons que ça permet d'avoir un temps de travail raisonné qui souvent rentre dans les trente-cinq heures...* ». Pour autant, rien n'est joué, car il doit rester vigilant par rapport aux débordements. D'où sa résolution : « *je ne veux pas ne pas tenir (...) pour tenir, il faut résister et dire... non !* ». Comme si l'activité suit une « pente naturelle » qui incite à « lâcher » et qui oblige en amont à toujours se « reprendre » pour « tenir » au travail.

Pour conclure, il est possible de s'arrêter sur le dernier mot de ce directeur : l'adverbe « non ». Jacques Derrida avait intitulé un de ses cours « penser, c'est dire non » (Derrida, 2022), reprenant au passage le philosophe Alain. Bien évidemment, cette affirmation opère une réduction qui peut être contestée et nuancée. Pour autant, cette affirmation reste valable dans l'exemple présenté, car il s'y produit une

sorte de « réveil de la conscience » qui rompt avec les habitudes professionnelles. Plus largement, « dire non » ne signe pas le « déclin », mais bien une aspiration à la « reconfiguration » du travail. Au risque de généraliser un peu hâtivement, nous pensons que ce directeur est tout simplement à l'image de nombreux contemporains qui ne disent pas « non au travail », mais « non au travail dans certaines conditions », ce qui ne peut être confondu.

## III - L'épreuve de l'autonomie

Le travail est vecteur de fatigue et d'usure en cas d'injonction à la performance, mais aussi d'autonomie faible, quand, par exemple, le travailleur n'a pas la maîtrise de son agenda et se voit imposer des tâches en permanence. Pour donner une première définition de l'autonomie volontairement ordinaire et minimale, retenons qu'il s'agit de la capacité de chacun à décider et à agir par soi-même. Dans le monde du travail, l'autonomie se présente sous un jour paradoxal. Pour Dominique Méda qui s'intéresse aux transformations du travail dans notre société, d'une part on accorde plus de responsabilités aux salariés ; de l'autre, ils doivent rendre des comptes, atteindre des objectifs et se plier aux règles de l'évaluation. Ce qu'elle nomme une « autonomie contrôlée » (Méda, 2004).

### Une autonomie importante...

Concernant nos enquêtés, on peut dire qu'ils bénéficient d'une liberté d'action importante. Cette autonomie, plus forte pour les directeurs que pour les coordinateurs, est clairement très appréciée. D'après un premier enquêté, « *on choisit ce métier parce qu'on veut être autonome* » c'est-à-dire pour se diriger soi-même et pour ne plus être subordonné à un cadre, comme un animateur vis-à-vis d'un directeur. D'après un second enquêté, « *des marges d'autonomie dans le travail, j'en ai beaucoup, ça me plaît ! Si je devais revenir en arrière, ce serait très compliqué parce que j'ai un caractère à prendre des décisions et à faire un peu ce que je veux...* ». On comprend que le rôle de cadre convient à la personnalité de cet enquêté qui a adopté un fonctionnement auquel il ne veut pas renoncer.

Comment se traduit concrètement cette autonomie ? Un directeur explique : « *j'apporte et le conseil d'administration tranche (...) certains (administrateurs) ont leur marotte comme organiser une randonnée, mais ils n'ont pas volonté de projet (...) en fait, ils se laissent porter* ». Le directeur est plutôt « actif », car il « apporte » et le CA plutôt « passif » car il se « laisse porter ». Cette vision assez binaire de la division du travail associatif n'est pas un point de vue isolé. D'autres enquêtés la corroborent. Ainsi, nous avons pu entendre : « *je ne m'adresse pas au conseil d'administration quand j'ai quelque chose à faire. Je prends les devants parce que sinon cela n'avance pas. Après, ils (les administrateurs) sont au courant de tout* ». Ou encore, selon un enquêté qui ne parle pas seulement en son nom, mais bien en celui des cadres des MJC : « *l'autonomie, c'est s'organiser comme on veut. On a une espèce de mission globale avec des administrateurs qui te donnent un projet associatif. Et puis allez-y quoi !* ». En résumé, les cadres initient l'action dans les MJC. Ils organisent, planifient et impulsent des projets. Puis, ils informent et, si nécessaire, demandent la validation du CA. Cette mécanique spécifique fait reposer une charge importante sur le cadre. Or ceci ne va pas sans poser problème, comme le laisse entendre l'extrait d'entretien suivant : « *il y a un niveau de confiance qui est fort, c'est appréciable, mais des fois je trouve que c'est vertigineux. (comme pour s'adresser à son CA) Vérifiez ce que je raconte ! Vérifiez que ça colle à vos attentes !* ». Plus loin, il ajoute : « *je fais ce que je veux ici. Potentiellement, je pourrais dénaturer le projet associatif...* ». Ce cadre n'a pas l'intention de « dénaturer » le projet de sa MJC. À travers son propos, il indique une « faille » dans l'organisation. En raison de son autonomie, mais aussi d'un manque d'intervention des administrateurs, il pourrait transformer, faire dévier et s'accaparer le projet associatif.

## ... Qui met en difficulté

L'autonomie qui est un des avantages des cadres peut se retourner contre eux. Dans un GAP, une directrice expose sa difficulté face à une charge de travail importante : *« qui dit stop ? Les administrateurs ne disent pas stop. Tant qu'on y va, on y va ! Alors, il y a le corps qui peut dire stop »*. Encore faut-il l'écouter ou s'écouter. Elle ajoute que pour une fois elle ne s'est pas rendue à une réunion de régulation dans sa MJC, car elle n'en pouvait plus. De son point de vue, c'est un « faux pas ». En tant que directrice, elle doit être présente dans une telle instance. Le psychologue prend le contre-pied : *« je te partage ce que j'ai en tête, j'ai l'image que tu es dans une voiture et tu viens de trouver la pédale de frein, comme s'il n'y avait que l'accélérateur... »*. On se souvient qu'Anthony Giddens avait comparé la « modernité » à un camion fou furieux qui écrase tout ce qui est sur sa route et qui risque à tout moment l'accident (Giddens, 1994). Ici il n'y a pas de camion fou furieux, mais plutôt une voiture furieuse avec au volant une directrice qui aurait découvert la pédale de frein. Ce sur quoi il est intéressant de s'arrêter, c'est la comparaison entre une MJC et une voiture dirigée par un conducteur. Comparaison qui se heurte à un argument de taille. Une MJC n'est pas un bien « individuel », mais « collectif ». Plus précisément, elle est une organisation sociale. À ce titre, on pourrait attendre qu'elle distribue la question de la régulation et non qu'elle la fasse reposer entièrement sur la direction.

Dans un registre proche, un enquêté usait de la métaphore suivante : *« je compare le travail de directeur à un pilote de bus. Il faut un tableau de bord. Il faut des animateurs et du personnel. Et il y a une compagnie de cars qui me dit où je dois aller ! »*. Pour être explicite, le tableau de bord, ce sont les outils mis en place avec les animateurs. La compagnie de cars, c'est le CA. Contrairement à l'exemple précédent, cette comparaison n'oublie pas une dimension collective. Sauf qu'elle est calquée sur une représentation classique de l'organisation qui suit une logique verticale : le CA transmet ses directives au directeur qui les transmet au personnel. Or il s'avère qu'une organisation est plus complexe. Les cadres ainsi que les animateurs ne font pas qu'exécuter des ordres. Pour parler comme Bertrand Ravon et Pierre Vidal-Naquet, ils peuvent se décaler du « mandat prescrit » et s'attribuer un « auto-mandat » adapté, selon eux, aux circonstances (Ravon, Vidal-Naquet, 2018).

Lors d'une autre séance en GAP, un directeur va également parler de sa difficulté à gérer seul l'épreuve de la performance : *« je m'étais dit que j'avais envie d'apporter quelque chose, mais je n'arrive pas bien à le formuler. Cela fait un peu plus de deux ans que je suis à la MJC. Je suis arrivé sur le poste de responsable de secteur jeune et j'ai repris la direction il y a cinq ou six mois. J'ai le sentiment d'être dans une MJC qui va bien (...) En ce moment, je me débats avec quelque chose d'un peu compliqué. J'ai à titre personnel quelques ennuis de santé qui m'empêchent un peu. J'ai l'impression qu'il faut que je mette beaucoup d'énergie à la MJC pour la faire vivre. Je me débats un peu entre il faut que je fasse attention à moi et cette peur de rater le coche pour la MJC. Si on ne répond pas présent, est-ce que ceux qui viennent vers nous ne vont pas se tourner ailleurs ? Je ne sais pas quoi faire. Est-ce que j'ai l'énergie pour ? Quel risque je prends à titre perso ? »*. La présentation de ce jeune directeur démontre qu'il est tiraillé entre deux forces présentées comme contradictoires : prendre soin de lui ou tout faire pour assurer le devenir de la MJC. S'il prend soin de lui, il craint que la MJC n'en paye le prix. Et s'il fait tout ce qu'il peut pour la MJC, il craint pour sa santé. Parce qu'il se vit comme responsable du sort de la MJC, il adopte plutôt le deuxième positionnement. Reste que cela ne le satisfait pas. Aussi, que penser de ce dilemme ? Voire est-il possible de le résoudre ? Les participants du GAP sont également partagés entre ces deux positionnements. Le psychologue rappelle qu'il y a dans cette situation une « sonnette

*d'alarme* » qu'il faudrait peut-être écouter. On peut ajouter que les « *ennuis de santé* » de ce directeur ne sont pas juste un « *empêchement* » pour travailler, mais aussi un problème pour lui-même. Sensible à cette dimension, un participant opère un décalage : « *moi je pense que ta réponse, elle ne se construit pas toute seule, c'est-à-dire que la décision qui t'impute de savoir si tu veux en faire plus ou pas, tu ne vas pas la prendre tout seul parce qu'elle a forcément un impact sur les autres salariés et administrateurs* ». On peut parler de décalage, car il loge le problème et esquisse une solution non plus au niveau de l'individu en la personne du directeur, mais au niveau des acteurs de la MJC qui doivent pouvoir débattre et discuter du travail.

Les réactions des autres participants indiquent que cette voie est rarement empruntée, comme si les cadres savaient et comme s'ils n'avaient pas de besoin en la matière. De fait, ils se sentent isolés et ils peuvent se retrouver en difficulté. Ce constat a fait émerger une critique, portée à plusieurs voix, à l'adresse des administrateurs. En une phrase, ils ne sont pas assez présents et ils encouragent à accepter toutes les propositions sans se rendre compte du travail généré, mais aussi sans prêter main forte : « *pour les administrateurs, on prend tout (...) ils disent en toute bonne foi qu'ils aideront, qu'ils accompagneront. Mais dans les faits, c'est peu ce qui se passe* ». Par ailleurs, loin d'être dupes, les cadres savent qu'ils peuvent être félicités pour la réussite d'un projet ou tenus responsables de son échec par les administrateurs qui peuvent oublier le rôle joué par l'équipe comme leur propre rôle d'ailleurs.

## Réguler avec des ressources personnelles...

Dans ce contexte, chacun compose avec les ressources à portée de main. Il peut être question de s'adonner à une pratique sportive pour se défouler et penser à autre chose. Il peut être question de parler du travail avec son conjoint ou avec un proche pour s'alléger d'un poids et obtenir quelques conseils. Il y a également les enfants qui interviennent, d'après une première participant à la même séance du GAP : « *mes enfants me disent : "cette semaine, on ne t'a pas vue, on s'est couchés tous les soirs et t'étais pas là ou on se lève le matin et t'es déjà partie...". Là, ça fait mal quand ils savent te l'exprimer. De moi-même, c'est difficile de me mettre un stop !* ». D'après un second participant : « *j'ai des bornes qui sont celles de mes enfants. Ma vie personnelle, elle est bornée par mes enfants, il faut que je foute le camp du boulot sinon il n'y a personne pour les récupérer à l'école (...) c'est ça qui me fait dire "n'accepte pas tout parce qu'à un moment donné, ça va aller contre ta santé ou contre tes enfants". C'est-à-dire ils verront moins leur père, ça va avoir une incidence sur ma vie personnelle et je n'ai pas envie de l'abîmer* ». Il faut avoir des enfants pour lever le pied au travail ou plutôt pour s'autoriser voire s'obliger à lever le pied au travail. Il faut reconnaître qu'ils sont une contrainte difficilement contournable et une justification socialement acceptable, tout du moins dans le monde des MJC.

Mais comment faire quand on n'a pas d'enfant ? Dans ce cas, il reste une solution pour redonner la parole au directeur dont le cas est au centre de la séance du GAP : « *moi je me suis acheté un curseur, il a quatre pattes, c'est un chien ! Comme je n'ai pas d'enfants, je me suis créé un curseur extérieur. Là, je suis obligé de rentrer à midi parce que sinon il va pisser partout. C'était à dessein. Je l'ai fait en me disant : "ça va t'obliger à repasser du temps dehors, à rentrer chez-toi, à ne plus faire des journées de quatorze heures sans coupure"* ». Puis, le psychologue le questionne : « *c'est comment avec cette possibilité ?* ». Le principal intéressé répond : « *ben c'est trop bien ! C'est juste étonnant de se dire qu'il faut que je m'invente un facteur externe parce qu'en interne je n'y arrive pas* ». Et de nouveau le psychologue : « *t'as trouvé un*

*moyen de gérer comme s'il fallait un prétexte (...) Qu'est-ce qui fait que pratiquement tous vous avez besoin d'être limité par l'extérieur ? ».*

L'anecdote du chien prête à sourire. Or elle est tout ce qu'il y a de plus sérieux. Il fallait que ce directeur adopte et s'occupe d'un chien pour s'occuper de lui. On sait que le contact animalier a des vertus soignantes au sens où il permet de « prendre soin » des humains (Michalon, 2017). Notons que dans le discours délivré, le chien n'est pas tant une « fin » en soi qu'un « moyen » voire un « outil de régulation professionnelle » qui compte, car il aide ce directeur à « tenir » et à « faire tenir » la MJC. À la toute dernière question du psychologue, il convient de répondre que les directeurs et les coordinateurs n'ont pas un « problème psychologique », pas plus qu'ils ne souffrent d'un « manque de volonté ». Contrairement à ce qui est attendu, il est difficile pour eux de s'autoréguler, car dans le même temps ils doivent être performants et ils ont peu de soutien dans la MJC pour prendre du recul. À défaut, ils vont chercher et se mettre à compter sur des ressources extérieures autant personnelles que professionnelles.

## ... Et professionnelles

Malgré tout, il faut de la nuance, car il existe au sein des MJC des ressources qui attestent de formes de solidarité. Ponctuellement, un président peut se soucier d'un cadre et prendre du temps pour échanger avec lui sur sa charge de travail. De même, un administrateur peut interpeller un cadre qui présente un nouveau projet : « *t'es sûr que tu peux tout faire ?* ». De son côté, une coordinatrice relève les attentions régulières de ses collègues de travail : « *l'équipe me dit "attention, ne fais pas ça !" ou "va doucement !" Je trouve qu'il y a de la bienveillance dans l'équipe* ». Bien sûr, tous les professionnels des MJC n'agissent pas ainsi, car il faut se sentir autorisé à interpeller un cadre sur ce registre, ce qui est évidemment délicat du fait des places respectives.

À une autre échelle, les solidarités peuvent se produire entre les MJC grâce à l'ADMJC qualifiée à une occasion de « *super-béquille* ». Qu'est-ce à dire ? D'après plusieurs enquêtes, les professionnels de l'ADMJC sont présents en cas de difficulté. Au quotidien, ils peuvent répondre à des questions techniques, proposer des formations et développer des projets transversaux (à l'image de la présente recherche). Sans oublier les réunions entre cadres à l'initiative de l'ADMJC et, bien évidemment, le GAP qui permet de partager des situations, des émotions et des interrogations délicates. Dans le contexte du GAP, il y a de l'écoute et du soutien. De fait, il n'est pas étonnant d'entendre un participant qui s'est exposé conclure : « *ça fait du bien de parler, je me sens moins seul...* ». Nous comprenons que la dynamique du GAP fait sortir de l'isolement et tend à créer ce que nous nommons une « communauté d'épreuves ».

Enfin, il faut relever d'autres solidarités plus discrètes et bien souvent locales. En cas de besoin, un premier enquêté appelle par téléphone un autre cadre plus âgé et expérimenté, pour bénéficier de ses conseils. Par ailleurs, il organise des « *apéros* » avec deux autres cadres qui dirigent des MJC voisines, ceci pour « *se voir et s'épauler* » y compris « *sur des questions pratico-pratiques* ». Un second parle d'un « *réseau informel* » avec les directeurs de deux MJC proches : « *on fait des choses simples, on déjeune ensemble, ça permet d'échanger autrement, ça me nourrit et ça m'aide à comprendre. Dans le passé, j'ai pu compter sur leur expérience. Maintenant, je sais que si j'ai un souci, je peux appeler...* ». Dans ces exemples, les solidarités peuvent être dites « *informelles* ». Sur la base des affinités entre les cadres,

elles se développent parce que les solidarités « formelles », tout juste énoncées, ne suffisent pas. Précisons que pour les acteurs, il n'est pas question de hiérarchiser ou d'opposer ces solidarités, car elles sont toutes aussi importantes et complémentaires.

## Vers une autre définition : l'autonomie comme interdépendance

Si on récapitule les données présentées, nos enquêtés ont une autonomie importante qui n'est pas tant contrôlée par autrui qu'autocontrôlée. Un cadre est donc sommé d'être autonome c'est-à-dire sommé de décider et d'agir par lui-même, pour reprendre la définition de l'autonomie proposée plus haut. En cela, il illustre parfaitement ce que l'individu contemporain peut être ou aspire à être. Le matériau empirique démontre les limites de cette autonomie, quand le cadre qui ne compte plus que sur lui-même ne parvient plus à s'autocontrôler et à s'autoréguler. On est alors tenté de penser que son autonomie n'est pas seulement « importante », mais plutôt « trop importante ».

Il ne s'agit pas de dire que nos enquêtés ne sont pas capables d'être autonomes. Le problème réside plutôt dans l'environnement de travail qui ne les place pas dans des conditions favorables à l'autonomie. Autrement dit, nous avançons une autre définition de l'autonomie qui ne peut se limiter à une propriété individuelle, mais qui est le résultat d'interactions permanentes entre un individu et le milieu dans lequel il évolue. Plus simplement, « on n'est pas autonome seul », mais « on est autonome dans l'interdépendance ». Ou reformulé avec un verbe central, « on ne peut pas tenir tout seul », mais « on ne peut tenir que si on est tenu ». Généralement, on tient à des lieux, à des personnes, à des objets et à des idées. Dans notre contexte, les enquêtés peuvent avoir besoin d'autrui ou de « collectifs de travail » pour la régulation de la charge de travail, la prise d'une décision délicate, la création et le portage d'un projet, le partage de l'expérience de cadre. Comme l'exprime un enquêté, « *j'aimerais bien ne pas être le seul garant des choses, j'aimerais bien que le conseil d'administration le soit parfois (...) il faut des garde-fous, il faut de l'échange* ». Propos qui démontre que la « démocratie associative » peut être en peine quand les administrateurs font peu entendre leur voix. Mais suffit-il de leur demander de s'exprimer davantage ? D'après un autre enquêté, il faut prendre plus de temps avec les administrateurs pour expliquer la « réalité » des MJC, mais aussi pour changer les habitudes prises dans les réunions où les cadres sont en position haute et les administrateurs en position basse. En somme, il y a des dispositions à adopter, car l'intervention des administrateurs n'a rien d'une évidence. Reste tout de même à connaître leur avis et savoir s'ils sont demandeurs de plus d'interdépendance pour favoriser l'autonomie des cadres.

## IV - 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 des MJC se sentent en effet à bien des égards responsables. Si l'on définit la responsabilité comme le fait de « rendre compte » de ses propres actes devant ses semblables, mais aussi de « prendre en charge » et « d'être en capacité de » pouvoir choisir et d'explicitier les conséquences des actes présents, être responsable c'est donc « pouvoir agir sur le monde, y imprimer des traces, être pleinement impliqué dans la production de son milieu de vie » (Lallement, Zimmermann, 2019, para. 29). Tout comme la sémantique de l'autonomie, qui est d'ailleurs fortement associée à celle de responsabilité par le champ de l'entreprise et les pouvoirs publics, la responsabilité est souvent perçue comme individuelle. On peut préciser que c'est spécifiquement le cas dans le monde du travail où on assiste depuis plusieurs décennies à une responsabilisation des salariés à qui il est demandé de gérer leur propre emploi et destin professionnel (Zimmermann, 2011). Reconnaître une personne responsable, c'est en effet bien souvent valoriser la singularité de la personne, lui reconnaître une puissance d'agir, mais aussi lui imputer ses actes. En résulte une mise à l'épreuve de soi, lorsqu'on se sent alors seul responsable. Un directeur résume avec ses propres mots cette épreuve : « *Il n'y a pas un moment où on peut se défilier, parce qu'on a le droit de temps en temps de ne pas être là, mais on ne peut pas se défilier. Et au bout du compte, si ça marche ou si ça ne marche pas, c'est quand même de notre fait* ». Néanmoins, chacun agit dans un collectif de travail, en interrelation avec d'autres, ce que les cadres des MJC soulignent aussi. Cette ambivalence est particulièrement frappante dans le cas des associations employeuses. Les cadres salariés, donc subordonnés à ces employeurs que sont les administrateurs, ont pourtant la charge morale (et parfois pénale lorsqu'il y a une délégation de pouvoir formalisée) d'assumer la responsabilité générale de la structure par délégation du C.A.

Au quotidien, les cadres de MJC assistent ainsi aux réunions du bureau et du CA de manière courante et pèsent dans la décision politique, comme on le verra dans les parties suivantes. Ils peuvent en outre se sentir seuls garants des finances de la structure (en étant en charge des réponses aux appels à projets et des relations institutionnelles afférentes ainsi que de la tenue de budgets équilibrés), et en faisant alors face à l'incertitude qui pèse sur les emplois des personnes embauchées par l'association. La MJC se dirige en grande partie dans le quotidien, alors que le cadre est présent auprès des équipes, du public, des partenaires, arbitre tout au long de la journée, gère les urgences. Or, comme l'indique un directeur, « *Le quotidien, ce n'est pas discuté avec le conseil d'administration* ». Manière de signifier qu'il faut conduire la MJC seul.

### Tenir le lieu

Sur les MJC dans lesquelles nous avons enquêté, les cadres se sentent responsables des locaux de la MJC. Ces lieux sont généralement partagés (avec un service périscolaire ou de cantine de la mairie par exemple) ou mis à disposition d'autres associations, ce qui complexifie leurs usages, mais aussi la maîtrise de la sécurité des publics. L'inadaptation, la vétusté, les dysfonctionnements des lieux qu'on ne peut réparer, aménager ou transformer comme souhaité pèsent. Certains cadres doivent faire avec

des locaux vétustes, mal chauffés lorsqu'il arrive notamment des pannes, ou peu isolés des bruits. C'est le cas d'une MJC où depuis les bureaux de la coordinatrice, nous entendions la musique provenant du cours de zumba qui se déroulait un étage plus bas. Nous avons par ailleurs visité une MJC où les bureaux de la coordinatrice sont accessibles après une volée d'escaliers escarpés, sous les toits, où il faut se baisser pour avancer et qui nécessitent d'être bien éclairés pour travailler, mais aussi sous les pentes et donc trop chauds en été. On retrouve ici une forme de responsabilité, qui serait davantage imputée aux propriétaires des lieux, les communes, mais qui de fait pèse sur les cadres qui doivent faire avec et bricoler pour que les lieux restent ouverts, accessibles et accueillants. En tant que gestionnaires de la MJC, ils assument la responsabilité que le lieu reste fonctionnel et convivial, bien qu'ils ne soient pas juridiquement responsables de l'entretien des locaux (bon fonctionnement du chauffage, des huisseries, des sanitaires ou des espaces verts). Une coordinatrice explique qu'elle a dû trouver des salles hors de la MJC pour maintenir l'ensemble des activités lors d'un hiver où le chauffage était en panne. Cela signifie alors faire preuve d'adaptation et de diplomatie, en prenant contact avec d'autres associations et avec la mairie, en formulant des demandes chaque semaine et en prévenant les intervenants et les adhérents.

Tenir le lieu signifie aussi être soumis à une forme d'astreinte. Puisque les MJC accueillent souvent des activités jusqu'en soirée ou le week-end, il faut ouvrir et fermer les lieux, parfois jusque 21h ou 22h le soir. Si les cadres ne sont plus les seuls à assumer cette astreinte, puisque certains d'entre eux décident de déléguer l'ouverture ou la fermeture du lieu, il y a toujours la responsabilité du partage des clés. Peu nombreux sont ceux qui parviennent à se détacher de cette responsabilité, à l'image de cette directrice qui dira : « *lorsque je pars en vacances, je laisse les clés à la secrétaire et je ne suis pas inquiète* ». Un début de semaine, lors d'une visite d'une MJC, une coordinatrice relate qu'elle a appris le matin même que la MJC était restée ouverte le week-end, un intervenant ayant oublié de fermer les lieux en partant. Nombreux sont alors les cadres à garder leur téléphone professionnel (ou personnel) allumé en dehors des horaires de travail, à savoir le soir et le week-end pour prévenir les urgences. C'est notamment le cas des directeurs, mais également des coordinateurs.

## « Remettre à flot » la MJC

En sus de tenir le lieu, au moins cinq cadres rencontrés nous ont relaté avoir dû « *remettre à flot* » la MJC. Certains ont été embauchés pour rééquilibrer financièrement la MJC en devant « *sauver la continuité d'ouverture de la MJC* » et ont dû contracter des prêts bancaires, mettre en place des procédures du type fiches de postes pour des postes déjà existants, recruter ou licencier du personnel. Pour certains, cette épreuve aura duré plusieurs années, engendrant « *beaucoup de travail, beaucoup de nuits blanches* ». Un directeur indique qu'il a « *beaucoup transpiré* » l'année suivant sa prise de poste, un autre qu'il « *a donné* ». Si certains soulignent qu'ils peuvent compter aujourd'hui sur une solidarité et une entraide mutuelle avec le CA et l'équipe de salariés, ils se sont sentis souvent seuls à bord pour redresser l'équilibre financier de la MJC. Pour un directeur : « *il n'y avait quand même pas beaucoup d'autres leviers que ma propre force de travail pour trouver des ronds* ». Une directrice précise qu'elle s'est entourée d'un expert-comptable, d'autres ont consulté des avocats spécialisés en droit du travail. Au sortir de ces périodes intenses, les cadres se sentent valorisés, comme le souligne cette directrice : « *Fierté aujourd'hui, car les comptes sont bons, les bilans sont très positifs, c'est une grande satisfaction* ». Le registre de la responsabilité s'appuie en effet sur une forme de valorisation individuelle. Pour

d'autres, la situation financière est encore préoccupante, notamment du fait du poids dans le budget de certaines activités qui sont moins bien financées que d'autres, comme c'est le cas pour l'accueil de mineurs dans certaines MJC. Certains cadres n'hésitent pas à décrire la charge de la santé financière de la MJC comme une angoisse.

## Accueillir des mineurs : le poids de la responsabilité pénale

Du fait d'accueillir des individus et des collectifs au sein de la MJC, les cadres soulignent une forme d'inquiétude, comme en témoigne un enquêté : *« il peut toujours se passer quelque chose, moi j'ai toujours un doute et j'ai toujours de la crainte »*. Certains cadres identifient clairement le poids de la responsabilité juridique. Cela peut être *« une jambe cassée au milieu de la cour, en cas de décès, en cas d'un salarié ivre qui repart, enfin toutes ces choses-là, ça peut créer des problèmes »*. Il précise plus loin : *« j'ai la responsabilité des gens qui sont présents, j'ai la responsabilité des salariés, et j'ai la responsabilité quand ils doivent rentrer chez eux alors qu'ils ont un peu trop bu, j'ai la responsabilité des adhérents, il faut que je fasse gaffe que la marche ne soit pas trop glissante sinon c'est moi aussi... »*. Cette responsabilité pénale incombe en premier lieu au directeur, sans forcément que des règles formalisées aient été verbalisées ou rédigées par le CA et le cadre : *« Juridiquement, on prend le cas... un enfant qui nous est confié a un accident, un grave accident, se retrouve hospitalisé, bref, un gros accident : l'implication directe, elle sera pour moi d'abord. Et si par exemple la famille nous attaque, c'est les administrateurs qui vont porter la charge de cette attaque. Mais les administrateurs peuvent très bien estimer que le responsable dans la chaîne de commandement, c'est moi, voilà, parce qu'eux ils n'ont pas décidé de cette sortie et des résultats »*. Entre les lignes, ce directeur explique qu'en cas d'incident, les tribunaux le considéreront comme responsable, alors même qu'il n'est pas l'employeur. La pleine responsabilité revient donc au cadre de la MJC.

L'inquiétude est particulièrement prégnante lorsque les enquêtés évoquent l'accueil de mineurs, où la responsabilité morale se mêle à la responsabilité pénale. Le registre de la « panique morale » n'est alors pas loin, lorsque la peur d'un problème social, souvent intensifiée par les médias, crée une angoisse collective (Herman, 2007). Un directeur évoquera la possibilité imaginée que la police puisse faire une remontée jusqu'à la MJC si une personne se connecte sur un site pédopornographique depuis le Wi-Fi de la MJC accessible aux adhérents, et donc la nécessité de *« tracer les [adresses] IP »*. Si cette menace ne peut-être quantifiée, elle est présente dans l'esprit du directeur qui imagine alors des procédures pour s'en prémunir. Une autre directrice souligne cette inquiétude et son sentiment de prendre un risque dans l'accueil des mineurs : *« Et l'autre chose que je n'avais pas mesuré, c'est le centre de loisirs, d'avoir à gérer des mineurs, ça me fait peur aussi. Confier des enfants à des animateurs et animatrices que je ne connais pas toujours très bien... Et le risque qu'il puisse y avoir des déviances quelconques, cela me fait peur. Pour moi, la pression elle est vraiment là avec toute cette vigilance quotidienne que je ne peux pas résoudre parce que je n'y suis pas au quotidien (...). Tout ce qui tourne autour de la sexualité, mais pas seulement, je pense aussi aux violences, les animateurs qui parlent mal aux enfants... Ce sont vraiment des choses qui m'inquiètent, car je ne sais pas comment agir. On dit toujours "il faut se faire confiance, il faut faire confiance aux autres". Moi, il y a des gens à qui je n'arrive pas à faire confiance »*. La prise de risque semble d'autant plus grande que ce sont des jeunes animateurs qui sont en charge des enfants. La responsabilité revient alors à ceux qui sont en position

d'encadrement : « *Parce que moi j'estime quand même que plus on est jeune, plus les aspects de sécurité physique ou affective sont lâches et le bout du bout c'est que le coordinateur d'accueil de loisirs et moi, en tant que directeur, on est en responsabilité et que c'est nous qui prenons cette charge-là en cas de souci, tu vois. Quand on fait partir 10 gamins ou 50 gamins dans un bus pour aller faire une activité extérieure, c'est lourd, s'il y a un problème, un accident... un oubli d'enfant, enfin tout ce que l'actualité nous crache au quotidien, nous renvoie systématiquement à notre responsabilité et c'est bien normal qu'on ait cette responsabilité-là* ». Les cadres qui s'expriment ici ont pourtant eu un parcours d'animateurs et connaissent le métier. La prise de conscience du risque semble apparaître au moment où le cadre devient responsable pénalement.

Pour prévenir ces risques, particulièrement liés à la sécurité physique et morale des enfants, les cadres n'ont pas toujours les moyens d'embaucher davantage d'animateurs, de les former ou d'être présents auprès des enfants. Souvent, la seule solution consiste soit à déléguer aux salariés intermédiaires que sont les animateurs, lorsque c'est possible et bien que la confiance ne soit pas toujours établie, soit à mettre en place des procédures qui s'imposent aux animateurs pour se prémunir des risques. Un directeur tient à jour des listes des personnes autorisées à récupérer l'enfant après l'activité, qu'il transmet à l'animateur référent qui doit pointer à chaque départ d'enfant, car si « *il y a un problème derrière, on va nous retomber dessus* ». Le poids de la responsabilité s'articule avec une menace toujours présente dans l'esprit des cadres. D'autres enquêtés font le choix de mesurer le risque et de ne pas suivre à la lettre la réglementation, comme le souligne un cadre concernant la baignade des mineurs : « *À des moments, je sais que je suis tangent, mais j'estime qu'il faut peut-être prendre ce petit risque parce qu'il est quand même infime et qu'on peut y aller (...). T'es avec un groupe de jeunes, on va partir sur des jeunes, normalement pour des jeunes de moins de 14 ans, pour la baignade, il faut automatiquement un périmètre et un surveillant de baignade. La baignade, selon la loi, c'est du moment où tu as les chevilles dans l'eau, est-ce que si je mets des gamins de 12 à 16 ans avec l'eau, dans une rivière, qu'ils ont l'eau à mi-mollet, y'a pas de courant, pas de barrage au-dessus, est-ce que je prends vraiment un risque ? Je connais le terrain, non je ne prends pas de risque* ». Ainsi, si le risque est pris, il est évalué par le cadre. Parfois, le risque est évalué en équipe, le directeur prenant le temps d'expliquer la situation aux membres de son équipe. Lorsque le risque est grand, l'équipe s'accorde pour ne pas franchir les limites légales, mais lorsque le risque est infime, le directeur apparaît seul responsable devant la loi : « *On va quand même le faire, mais je suis hors la loi. J'ai quand même étudié, je me dis : "Bon, y'a pas de raison qu'il y ait un problème". S'il y en a un, je suis quand même en tort* ». La responsabilité reste alors une « *épée de Damoclès* ». Ce discours est porté par un cadre présent sur son poste depuis six ans et qui a précédemment eu une expérience de directeur adjoint dans un centre de formation d'apprentis. L'ancienneté et l'expérience peuvent expliquer la facilité à prendre des risques et à les assumer, bien que la charge morale soit importante. L'équipe peut parfois être une aide, mais de manière générale, les cadres rencontrés ne relèvent que peu de ressources pour faire face à cette responsabilité, qui reste une charge. Le directeur susmentionné évoque son salaire plus élevé que les autres membres de l'équipe, comme une manière d'accepter la charge.

On observe une forme de glissement du registre de la responsabilité vers celui du risque. Être responsable signifie moins être responsable de l'acte ayant causé le dommage que des conséquences de la situation. Au sein des MJC, ce sont les cadres qui portent alors la responsabilité morale et juridique. La responsabilité peut être vécue comme un fardeau, mais elle montre aussi une forte implication des cadres dans leur travail. On peut par ailleurs souligner que l'épreuve de la

responsabilité donne à voir, tout comme celle de la performance et de l'autonomie, la dimension individuelle de l'expérience du travail des cadres. Ces derniers s'inscrivent de ce fait dans l'évolution générale des sociétés industrielles qui tendent à responsabiliser l'individu (Flocco, 2015). Pourtant, l'expérience du travail des cadres de MJC montre une dimension individuelle, mais aussi collective. Cette dimension collective est centrale dans l'organisation du travail, mais aussi visible dans les nombreuses tâches quotidiennes des directeurs et coordinateurs, comme nous le verrons dans les chapitres suivants.

## V - L'épreuve administrative et financière

L'épreuve administrative et financière regroupe les activités ayant trait à la gestion des procédures administratives et financières d'une MJC. Dans la majorité des MJC visitées, les cadres assument ces tâches et sont rarement assistés de personnes occupant des « fonctions supports » (comptabilité, secrétariat, assistance de direction). Cette épreuve est liée à un contexte associatif en pleine évolution. Alors que les associations sont de plus en plus mises en concurrence, dans un contexte d'austérité budgétaire (Cottin-Marx, Hély, Jeannot, Simonet, 2017), on observe une forme de division du travail associatif avec l'apparition des postes et des fonctions de gestionnaires au sein des associations, qui sont dévolues, dans le cas du terrain de recherche, aux cadres. On constate en outre une montée en charge des procédures d'évaluation et de contrôle externes exigées par les financeurs. Dans le cadre de ce que l'on nomme la nouvelle gestion publique, les procédures et outils de gestion s'inscrivent donc dans une relation aux financeurs, mais ils permettent aussi au quotidien d'administrer, de prévoir, de planifier et de structurer l'organisation des activités et des salariés.

De manière générale, les cadres rencontrés consacrent une bonne partie de leur temps de travail derrière leur bureau, et notamment leur ordinateur. Ils assument des tâches administratives et relevant de la gestion et du management : c'est-à-dire des outils qui ont un rapport avec une performance supposée du travail et de l'organisation et qui peuvent chercher à prévoir, organiser, commander, coordonner ou contrôler (Chiapello, Gilbert, 2013). Ils renseignent et construisent les bilans d'activité, les conventions et avec les intervenants, gèrent les plannings des intervenants et des activités, parfois le suivi des adhérents. Du côté du suivi RH, ils ont la charge des procédures de congés, de comptes d'heures, d'arrêts maladie, des recrutements. Concernant les finances, ils assument généralement les budgets prévisionnels, la comptabilité analytique, assurent à certains endroits les virements, les dépôts de chèques à la banque, la facturation, le reversement de financements pour d'autres associations. Ils sont alors parfois appuyés par des comptables prestataires, mais pas systématiquement. Ils se chargent du *reporting* pour les financeurs (la Région, l'État, la communauté de communes ou la CAF), par des bilans envoyés après chaque période d'activités, des déclarations CAF, des demandes d'agrément et des dossiers de subventions. Cette activité est centrale, car elle leur prend beaucoup de temps, comme le souligne un directeur : « *le travail de direction c'est aussi surtout malheureusement une charge administrative de normes et de suivis financiers... très conséquente, voilà, qui prend énormément sur ton temps de travail, qui sur le principe devrait être ailleurs. Typiquement moi je me suis présenté au poste comme quelqu'un qui... qui savait monter des projets et impulser, donc je me suis présenté comme un homme de projet et pas comme un administrateur* ». L'activité administrative et financière est parfois même la matrice des hiérarchies de la journée de travail, à l'image d'une coordinatrice décrivant qu'elle commence sa semaine le lundi matin par un rendez-vous avec la comptable pour « *voir quelles sont les urgences du moment* ».

## Rendre des comptes : du respect des délais au contrôle

Le travail administratif est largement consacré à communiquer et rendre compte des activités de la MJC et des salariés aux financeurs. Ce reporting s'effectue principalement sous une forme quantifiée. Cette réalité est partagée dans les services publics, dans le secteur privé et de plus en plus dans le champ associatif. Elle va de pair avec la sensation, pour les cadres, de devoir rechercher des financements, dans un contexte d'austérité budgétaire. Comme le souligne un directeur : « J'ai l'impression d'avoir été embauché pour faire des projets et en fait, tu passes ton temps à chercher le pognon qui te permettra peut-être de faire des projets ». Il poursuit : « Mon utopie de jeune étudiant dans le socioculturel qui avait envie d'organiser tout un tas de trucs, il n'avait pas vu... Il n'avait pas vu derrière tout ce que ça impliquait comme bataille pour réussir à faire vivre ces associations-là, qui ne vont pas de soi et qui ne sont pas financées d'elles-mêmes ». Les cadres décrivent les multiples procédures financières qui les contraignent et qu'il faut recommencer pour assurer la survie de la MJC : « Donc on est téléguidés à faire des petites choses avec des tout petits budgets et il n'y a aucune confiance sur la durée et ça c'est quand même très compliqué parce que très concrètement ça amène à multiplier les démarches, faire des dossiers, faire des bilans quand tu as obtenu trois francs six sous, et après tu recommences, en fait c'est ça. Donc ça, à mon avis, c'est un vrai problème ». Malgré l'absurdité des tâches, les cadres ont la sensation de devoir « être toujours dans les clous », ce qui crée une forme de tension qui s'accroît par des délais contraints à respecter. Un directeur explique la nécessité de trouver du temps pour faire la demande de subvention, puis d'anticiper le compte-rendu : « Donc oui, c'est lourd. C'est lourd dans le sens aussi où il y a des délais qui sont restreints, ça ne tombe pas forcément au bon moment ». La pression exercée par la CAF est la plus mal vécue par les cadres : « Administrativement, c'est vrai qu'aujourd'hui on nous en demande toujours un peu plus. La CAF, ils ont la palme. Il y a toujours quelque chose qui ne va pas, ils sont toujours en train de redemander des informations. Cela se fait, mais avec eux, c'est le plus compliqué. On perd beaucoup de temps là-dessus. Eux, ils sont en retard sur tout, mais ce n'est pas un problème, c'est un problème par contre si nous avons du retard ». Les relations sont dissymétriques et les cadres ne semblent pas pouvoir faire le poids face aux institutions publiques. Ils suivent alors les protocoles administratifs et finissent par se plier à la règle administrative qu'ils ont intégrée, comme l'exprime un directeur : « Oui, pas mal de démarches. Ce n'est pas qu'elles ne sont pas nécessaires, ce n'est pas ça, mais effectivement ça nous prend du temps ». Les protocoles sont-ils respectés parce que l'évolution apparaît inéluctable, comme le soulignent ces deux directeurs ? « Gratter du papier pour trouver des sous pour financer des projets, quoi. Et nos métiers, au départ, c'est pas ça. Mais malheureusement, ça fait bien longtemps que c'est déjà comme ça » et « Aujourd'hui les procédures, c'est intégré, mais c'est pénible ». Un dernier souffle : « Je me retrouve derrière mon écran beaucoup plus que je ne le souhaiterais, mais je n'ai pas franchement le choix si je veux accomplir mes missions ». Finalement, les outils fonctionnent par la conscience de la nécessité de rendre des comptes.

Cet impératif est réactivé lors des contrôles des financeurs, et particulièrement ceux de la CAF qui sont en partie très mal perçus et qui peuvent générer des inquiétudes. Le contrôleur que nous avons rencontré (ils sont deux à se partager l'ensemble des structures financées par la CAF sur le département de la Loire) est apparu dans une posture de défiance, l'objet de son contrôle portant sur

l'ensemble de l'activité de la MJC, bien que la CAF n'en finance qu'une partie. Ils ont le pouvoir de mettre des amendes et de réclamer des indus, c'est-à-dire des financements qui n'auraient pas dû être versés. Lors de la période d'épidémie de Covid, la CAF a octroyé des aides et a réclamé des indus pour certaines associations, comme le détaille un directeur : *« pour nous, par exemple, c'était 17 000 balles. Ils t'envoient un courrier comme ça. Pendant le Covid, oui, tout le monde a eu des aides. Et d'après eux, notre activité... ne rentrait pas dans le champ des aides. On a un numéro APE, et d'après eux, ça ne rentrait pas dedans. Sauf qu'en fait, on a répondu avec l'aide de notre comptable, puis d'avocats aussi, avec l'aide d'HEXOPEE, du syndicat. On a répondu. Mais ça fait un peu flipper de recevoir des trucs comme ça »*. Ce type de procédures entretient une forme d'auto-contrôle des salariés des MJC et un suivi des dépenses et du budget au plus près. Lors du contrôle CAF observé qui aura duré une journée et demie, l'agent encourage cette rationalisation des dépenses : *« attention, il ne faut pas faire des dépenses à outrance »*, ou *« il faut rationaliser les coûts »*, comme si les bénévoles et professionnels pouvaient se permettre de faire des dépenses inutiles, ou encore *« vous gérez une petite entreprise »*, tout en incitant le coordinateur à émarger aux appels à projets de la CAF. Alors que le coordinateur présent lui adresse l'ensemble des documents, budgets et autres fiches de présence classées dans de gros classeurs, il se fait aussi contrôleur du fonctionnement démocratique de la MJC. Il rappelle ainsi à chacun son rôle, notamment à la présidente présente : *« la délégation de signature pour la CB, si elle n'est pas écrite, ça s'appelle un détournement de fonds madame »* ou en lui rappelant le principe de séparation de fonction entre ordonnateur de la dépense et payeur. Si les cadres doivent se plier à l'exercice du *reporting* par des outils quantitatifs et informatisés, l'agent contrôleur semble lui aussi soumis à des logiciels dont il ne maîtrise pas le fonctionnement. Il dira, à propos de la déclaration CAF sur le portail informatique de la CAF nommé « Oméga », *« ça part dans le système »*, manière de signifier qu'il s'en remet à l'outil informatique sans expliciter (et comprendre ?) son fonctionnement.

On peut faire ici l'hypothèse que cet impératif de rendre des comptes et les rappels à l'ordre des institutions encouragent la diffusion d'un langage gestionnaire dans les associations. Cela induit aussi une forme d'autocontrôle au quotidien qui conduit à passer du temps à vérifier les informations soumises aux différents logiciels utilisés ou sur des tableaux de bord et qui *in fine* devient une force de pression supplémentaire pour les salariés. Cet impératif favorise enfin sans doute l'individualisation des situations de travail, les cadres se sentant responsables de la structure et de la tenue des chiffres. Ils expliquent en effet pouvoir partager ces tâches avec plusieurs personnes de l'équipe (secrétaire, adjoint administratif, directeurs de centres de loisirs pour la tenue des chiffres concernant les inscriptions), mais ce sont à eux que revient la charge de vérifier les données et de formaliser les comptes à rendre par écrit et lors des contrôles des financeurs.

## Retourner la contrainte : stratégies d'évitement et usage utilitaire de l'outil

Pour faire face à cette pression administrative, plusieurs ressources sont mobilisées. La fédération départementale et son « service paie » peuvent être d'une grande aide pour les cadres qui prennent leur poste. D'un point de vue individuel, la maîtrise des chiffres permet de se sentir en capacité de rendre des comptes et de ne pas faire d'erreurs compromettantes. De cette manière, les cadres tentent de se conformer aux exigences administratives et gestionnaires. D'autres, très peu nombreux, mettent en place des stratégies d'évitement et de « contournement ». Certains, qui ont eu une

expérience de direction précédente ou qui ont bénéficié de ces stratégies construites précédemment par un autre directeur ont ainsi souligné leur capacité à jouer sur les marges. L'un évoque le fait qu'il puisse « bâcler » les bilans. Un autre, ayant eu une expérience de direction dans un autre secteur et d'une structure comptant plus de 50 salariés, n'évoque pas certaines réalités dans les bilans. Pour ce directeur, « *c'est pas du détournement, mais s'il faut un petit peu... je dirai contournement plutôt, contourner un peu le système* ». Ce dernier n'hésite pas à refuser de répondre à des appels à projets quand il estime que le temps dédié à l'administratif et à la gestion sera trop important, en limitant ainsi son budget. De l'ordre de positionnements plus assumés et partagés avec le CA, d'autres font le choix de ne pas embaucher du personnel administratif dédié et ainsi de ne pas consacrer des financements spécifiquement pour ces tâches. C'est le cas notamment du directeur avec le plus d'ancienneté dans la même MJC (plus de 30 ans). Un autre directeur explique qu'il a renégocié avec la mairie la convention de financement « *en disant, "en fait on va arrêter de nommer un certain nombre de choses, de dire il faut de trois événements comme ça, trois événements comme ça, trois événements comme ça. Faites-nous confiance sur le fait que c'est la mission générale qu'on va mener". Et donc on a quand même aussi un peu simplifié un certain nombre de choses et puis des fois on va passer plus de temps maintenant à discuter avec les partenaires* ». Ce directeur nouvellement arrivé à son poste de directeur a travaillé ces choix avec l'ancienne directrice, alors qu'il était animateur dans la même structure. Les stratégies qui relèvent de l'évitement peuvent être perçues comme des ressources pour faire face à l'épreuve. Elles ont été très peu évoquées en entretien, dans un contexte où les associations sont tenues de maintenir des liens avec leurs financeurs et de ce fait, de donner une image convenue de leur structure. Ceux qui abordent les stratégies d'évitement et qui semblent subir dans une moindre mesure la pression administrative ont ou ont eu une expérience de direction longue ou importante (du fait de la taille de la structure) ou ont construit ces stratégies en binôme avec un cadre précédent.

Les outils, notamment lorsqu'ils sont bricolés et appropriés par les cadres, sont aussi perçus comme utiles. Ils servent à organiser l'activité des membres de l'équipe, à la rendre lisible et partageable, et répondent à l'exigence de maîtrise. Au-delà des ressources individuelles et parfois collectives susmentionnées, on peut considérer l'usage utilitaire des outils comme une forme de ressource. Les outils d'organisation et de gestion octroient aux cadres la sensation de maîtriser l'incertitude du quotidien et la complexité de la structure et de ces nombreuses activités. Dans un contexte multi-tâche, ils apparaissent comme des appuis dans des quotidiens surchargés, où il faut tenir le fil des multiples activités, tâches et informations. Ils donnent parfois l'image d'une forme d'ordre, de rationalité comme le souligne un directeur : « *Avant, il y avait des chèques. Et je me suis aperçu qu'il y avait plein d'impayés. Sans Noethys<sup>4</sup>, c'était... Enfin, c'était pas suivi, en fait, finalement* ». Les outils permettent en outre de partager en équipe la charge administrative et celle de la multi-activité (comme l'indique une directrice : « *je dépose mon cerveau* »). Les outils diffusés par les pouvoirs publics sont alors parfois réutilisés pour le suivi des équipes, auxquels s'ajoutent des outils de suivi issus du champ de l'entreprise. Une coordinatrice explicite qu'elle réutilise les modèles de fiches de suivi des activités envoyés par la CAF. Deux directeurs expliquent la mise en place d'un tableur Excel pour le suivi des heures de travail qui permet de visualiser l'activité de chacun, à distance : « *ce que j'ai mis en place, c'est un tableau donc c'est un tableau Excel, qui est partagé avec l'équipe, qui me permet de savoir donc quand est-ce qu'ils sont là, quand est-ce qu'ils commencent à travailler, qu'ils finissent de travailler* ».

---

4 « Noethys » est l'un des logiciels de gestion des activités (permettant notamment de gérer les inscriptions et les présences des enfants) utilisés pour l'accueil collectif de mineurs et les activités culturelles et sportives par les MJC.

C'est le cas aussi de nombreux Google Agenda utilisés dans les MJC. Une directrice explique qu'elle a repris les outils qu'elle utilisait lorsqu'elle travaillait dans une collectivité territoriale. Ceux qui utilisent ces outils appartiennent à des générations et ont des expériences passées diverses : directrice de centre de loisirs, animatrice culturelle d'une municipalité, directrice de communication, coordinateur d'un secteur jeunes en MJC, directeur dans une autre MJC. On peut faire l'hypothèse ici que l'usage des outils se généralise, à l'image d'une société de plus en plus connectée. Ré-utiliser ces outils au quotidien apparaît comme une manière de déjouer l'outil de suivi à destination unique des financeurs ou encore de se les approprier non sans prendre le risque de s'asservir à ces outils.

Au final, l'usage de l'outil peut être perçu plus ou moins négativement selon qu'il a été imposé ou non par les pouvoirs publics. Certains cadres n'en sont d'ailleurs pas dupes, à l'image du directeur ayant le plus d'ancienneté : *« c'est aussi le gouvernement qui positionne sa politique famille, et la politique famille, elle passe aussi par la CAF, qui est du coup une vraie administration (...) ils sont tout de suite sous le gouvernement, et eux-mêmes, quand on a les gens de Saint-Étienne, ils nous parlent de CAF de France, et c'est là où ils nous disent, on a des directives, on se rend compte qu'il y a une espèce de poids. C'est la vraie administration napoléonienne »*. Les conséquences politiques sont ainsi reconnues par un directeur, plus jeune et anciennement animateur jeunes, qui lie l'inflation des tâches administratives en réponse aux pouvoirs publics et l'institutionnalisation et la professionnalisation des MJC : *« l'histoire fait que c'était des militants avant d'être des professionnels, on a professionnalisé des gens pour qu'ils répondent aussi un peu mieux aux attentes des pouvoirs publics, et on a lâché en même temps, c'était logique, un peu le champ des valeurs »*. Il ajoute : *« Mais c'est là que pour le coup, moi je trouve que cette professionnalisation, institutionnalisation nous a fait lâcher sur ces terrains. Alors que c'est le cœur selon moi de ce qu'est l'origine des MJC. Et puis ce qui va nous différencier d'autres mouvements d'éducation populaire »*. Il porte un regard dépréciatif sur l'évolution d'autres mouvements d'éducation populaire qui se seraient institutionnalisés en s'inscrivant dans une logique d'application des pouvoirs publics avec des fonctionnements rationalisés et standardisés (Nicourd, 2009). Il revendique un autre rapport à la puissance publique pour les MJC, une *« éducation populaire politique »* avec des engagements marqués contre le racisme et en faveur du féminisme.

On peut toutefois souligner que les conséquences de l'usage des outils et la manière dont ils catégorisent la réalité sous une forme abstraite ne sont pas tellement questionnées. Pourtant, ces outils portent un projet politique rationalisé, celui de la nouvelle gestion publique, autour de la recherche de performance (Hibou, 2012 ; Pesle, 2019) et de la « rationalité managériale » (Le Texier, 2016). Ils véhiculent une vision politisée de l'action éducative, centrée sur une recherche de rationalité et d'efficacité gestionnaire. Cela s'opère par la manière dont ils se matérialisent : très souvent des cases informatiques qu'il faut renseigner, et qui donc restreignent le réel puisqu'il faut faire entrer une complexité humaine dans des formats préconstruits (que ce soit le tableur Excel ou le Cerfa) et par les usages : on cherche souvent à être le plus lisible et le plus rapide pour ne pas y passer trop de temps. D'ailleurs, cela fait très peu l'objet d'un partage en analyse des pratiques ni dans le groupe coordonné par la fédération, ce que regrettent deux directeurs rencontrés : *« alors je trouve ça bien, chacun est autonome, chacun fait son truc, mais ils réinventent un peu, on réinvente tous un peu l'eau chaude en fait, sur des trucs »*. Il est sans doute complexe pour les cadres de remettre en cause ces procédures quand elles semblent assurer la survie de la structure et que les outils deviennent de plus en plus intégrés.

Pour conclure, l'épreuve administrative financière s'inscrit dans l'évolution des métiers de l'animation et l'arrivée de la nouvelle gestion publique, mais elle n'est pas forcément conscientisée ainsi par les

cadres des MJC. C'est sans doute aussi parce qu'elle s'inscrit dans une professionnalisation des métiers de l'animation, qui mobilise la performance et l'hyper responsabilisation (qui sont des éléments de la nouvelle gestion publique). Il est alors bien difficile pour les cadres de remettre en cause ces procédures quand elles semblent assurer la survie de la structure. On peut par ailleurs souligner que la question des outils n'est pas régulée organisationnellement : alors que le champ de l'animation déploie de nombreux outils pédagogiques, c'est aux cadres de se charger des outils administratifs et gestionnaires. Il est alors bien difficile de prendre de la hauteur seul. L'épreuve administrative financière relève d'une dimension collective : elle est partagée par tous les cadres qui sont en relation avec la puissance publique financeuse. Ils font tous un usage d'outils construits dans d'autres lieux, par d'autres, bien qu'ils se les approprient et les retravaillent. En cela, ils relaient d'une certaine manière les fonctionnements de la nouvelle gestion publique et ses principes néo-libéraux. Mais comme les épreuves de l'autonomie, de la performance ou de la responsabilité, elle permet de souligner une forme d'individualisation de l'expérience du travail de cadre.

## VI - L'épreuve de l'humain

Cette épreuve regroupe les interactions avec les salariés, le CA, le public, mais aussi les municipalités et les intercommunalités. Ces interactions sont décrites comme stimulantes et enrichissantes. Elles donnent du sens au métier de cadre, car elles leur permettent de se sentir reliés, utiles, motivés. Les cadres donnent à voir ici une vision très collective du métier, comme le souligne une directrice « *c'est grâce aux gens, à l'association, que tu avances* » et une autre « *je pense que dans les MJC qui merdent, c'est l'ambiance* ». Une MJC est vécue par les personnes qui y travaillent et s'y engagent comme un lieu d'activités, de passage, de discussions et d'apprentissage. Dans la plupart des MJC rencontrées, la structure accueille divers individus et collectifs, sur des temps plus ou moins longs et pour des causes différentes.

Toutefois, ces interactions avec les salariés, avec les administrateurs ou la municipalité peuvent devenir particulièrement difficiles, quand il faut sans cesse expliquer, ménager, réguler. Les cadres assurent tout un « travail relationnel » exténuant, complexe et qui ne va pas de soi, qui renvoie à une forme de responsabilité et qui peut parfois réveiller la nuit, comme l'évoque une directrice : « *cette semaine j'ai rêvé, on était en réunion d'équipe* ». Il faut d'emblée préciser, comme l'écrivent Jean-Louis Laville et Christian Hoarau que « Les tensions qui rendent compte du caractère évolutif et malléable de la régulation dirigeante et de la gouvernance ne se réduisent pas à des difficultés relationnelles » (2008, p. 243). Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait penser au premier abord, l'exigence de cette épreuve ne s'explique pas uniquement par des difficultés liées à des liens interindividuels : la structure, son type d'organisation, son histoire, les règles du droit du travail, les normes du milieu socio-éducatif, l'évolution de l'exercice même de l'encadrement expliquent également une large part des difficultés relationnelles que nous avons entendues et observées.

Dans un ordre décroissant de difficultés, ce sont d'abord les interactions entre les cadres et les salariés qui sont le plus complexes et les plus présentes, puis avec les membres du CA, et enfin avec les municipalités et intercommunalités.

### Les interactions avec l'équipe et l'épreuve du management

Le premier axe de cette épreuve est celui des ressources humaines, en lien avec l'équipe salariée. En occupant un poste d'encadrement, les coordinateurs et directeurs sont soumis à l'organisation du travail, qu'ils peuvent relayer tout comme entrer en tension, notamment lorsqu'ils doivent se faire les porte-parole de l'organisation du travail, voire du droit du travail. Contrairement aux cadres de l'industrie ou du secteur privé de manière plus générale, les cadres des MJC n'assument pas une « dimension plus institutionnelle » dont parlent de nombreux chercheurs qui travaillent sur les cadres : notamment « la validation du travail à travers les diverses formes de redistribution : augmentations, primes, promotions » (Cousin, 2015, p.12). Pour autant, les cadres de MJC ont la sensation d'assumer pleinement la responsabilité des « ressources humaines » : pour un directeur, « *il faut manager le personnel* », ce à quoi il faut ajouter qu'il y a de la conflictualité dans les organisations. Il arrive ainsi de devoir mettre en place une régulation en interne ou plus rarement de se faire traiter de « *harceleur* »

par un salarié. L'animation de l'équipe peut prendre « beaucoup » voire « trop » de place selon certains enquêtés. Comme l'énonce un directeur : « *il y a plein de grains de sable dans notre quotidien (...) je me rends compte de l'importance de la place de la ressource humaine, c'est chronophage et subtil* ». Elle est souvent soulignée comme la part la plus importante du travail de directeur : « *C'est-à-dire qu'il y a au moins 50% du temps de travail qui est consacré à ça* ».

Cette tâche est chronophage, et ce temps est souvent sous-estimé par les cadres. L'un d'eux réalise qu'il n'avait pas mesuré la difficulté avant de prendre son poste et qu'il ne se serait pas engagé s'il avait su en amont la charge mentale que cela impliquait. Cela se révèle d'autant plus au sein de petites structures, avec des équipes réduites (moins de 10 salariés), où « *les gens ne sont pas interchangeables comme ça, comme dans des grands ensembles* ». Lorsqu'une personne est absente, il est donc difficile d'imaginer la remplacer en interne ou de prendre en charge son travail alors que les autres salariés sont déjà chargés. L'épreuve génère du stress, mais aussi de la fatigue comme le souligne un directeur : « *Par contre, la RH c'est très usant, c'est pas le plus chiant, mais c'est usant, c'est sûr* », « *c'est fatigant, parce que c'est la position de leader qui est fatigante* ». Les cadres la lient directement à des arrêts de travail, des *burn-out* et à une forme de solitude. Ils se sentent seuls à assumer cette tâche d'encadrement du personnel. Comme toute épreuve, elle révèle son ambivalence : si elle est source de difficulté, elle est aussi, pour certains, une source de plaisir, comme l'exprime un directeur : « *Je trouve ça intéressant de discuter de l'évolution des personnes* ». On peut d'ailleurs constater, lors des rencontres, que les cadres passent du temps à expliquer leur manière d'encadrer et qu'ils font preuve d'une certaine réflexivité.

Les MJC que nous avons visitées recrutent des personnels chaque année, en qualité d'intervenants sur des activités à destination des enfants ou des adultes et pour la très grande majorité, des animateurs qui interviendront dans le cadre d'un accueil collectif de mineurs sur du temps de loisirs ou périscolaire. Cela conduit les cadres à gérer un grand nombre de contrats (de l'embauche, aux arrêts maladie jusque parfois aux licenciements) : « *ce qui contribue à nous mettre en difficulté, nous les directeurs, je pense que c'est important de le dire, c'est le nombre de contrats qu'on gère* ». En effet, si les équipes de permanents sont relativement modestes (moins de 10 salariés généralement), les MJC recrutent un grand nombre d'intervenants salariés ou d'auto-entrepreneurs, de 10 à 20 par structures en moyenne et encore davantage d'animateurs. Du fait d'une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'animation déjà bien documentée (Hexopée, Fonjep, 2021), les cadres consacrent une énergie considérable à recruter des animateurs. Pour un coordinateur rencontré, « *on passe notre temps à recruter. Il faut recruter, pallier les absences, remplacer* » et gérer « *la rotation de salariés* ». Un directeur explique qu'ils peuvent chercher « *pendant des semaines, jusqu'à la dernière minute, au début des activités, on cherche. Et puis, ça tombe mal en général, puisque la saison se termine en juin, elle reprend en septembre. Les animateurs ont des emplois du temps, mais ils sauront en septembre s'ils vont pouvoir ou s'ils ne vont pas pouvoir répondre à notre demande. Donc ça veut dire qu'on est dans un laps de temps restreint au début du mois de septembre pour savoir si on va recruter cette personne ou s'il faut encore chercher quelqu'un d'autre* ». Les MJC sont éloignées des grands centres universitaires qui constituent habituellement un vivier d'animateurs et certaines en milieu rural sont faiblement dotées en transports en commun. De manière générale, on peut souligner que l'engagement des animateurs pendant les vacances scolaires et les mercredis, ce que certains nomment « l'engagement ponctuel » (Astier, Castille et al., 2022) est en perte de vitesse : les animateurs recherchent dorénavant des emplois mieux rémunérés. Cet aspect du métier peut constituer un vrai dilemme éthique pour les cadres : il faut

pouvoir poursuivre l'activité, centrale, de la MJC qui consiste à accueillir des enfants les mercredis et les vacances, mais au prix de contrats généralement précaires (CDD annualisés et à temps partiels, contrats d'engagement éducatif – CEE) et sous-rémunérés, voire parfois « gratifiés » (forfaits journaliers, avec des montants souvent inférieurs au SMIC horaire). Un directeur nouvellement arrivé sur son poste et avec une longue expérience d'animateur l'explique : « *C'est-à-dire que les jeunes qu'on recrute, qui passent un BAFA et qu'on recrute, ils sont pas payés au SMIC. Ils ont un contrat de travail spécifique lié à l'animation qui nous autorise à les payer moins que le SMIC. Éthiquement, moi et mes collègues, ça ne nous convient évidemment pas. Parce que dans des endroits où on parle de social, de solidarité, etc., à tout bout de champ, de payer les jeunes 54 euros la journée de travail... quand ils commencent à 8h et qu'ils finissent à 18h... (..) Donc nous, c'est pas étonnant qu'on ait du mal à recruter. Qui a envie de travailler 54 euros la journée ? Alors les jeunes, avant, ils avaient envie, mais ils n'ont plus envie. De moins en moins. Et ils ont raison* ». Comme le résume un directeur « *ils sont payés au lance-pierre* ». Face à cette précarisation du travail au nom de l'engagement (Lebon, 2020), certains cadres cherchent à revaloriser les rémunérations des animateurs afin d'attirer davantage de candidats et pérenniser les postes, mais avec des budgets constants voire en diminution et des besoins grandissants. L'épreuve de l'humain est traversée par ce conflit éthique (et budgétaire) et rend la fonction de direction parfois difficile à tenir, avec la sensation de participer à une précarité organisée.

Ici aussi, on observe des positionnements différents selon les parcours et les profils des cadres, mais aussi bien entendu selon la taille de la MJC. Ceux qui sont les plus éloignés des aires urbaines universitaires (facultés et instituts universitaires technologiques) et des établissements de formation (lycées, Maisons familiales et rurales, fédérations d'éducation populaire proposant des BPJEPS) font face à des difficultés de recrutement qu'ils soulignent lors des entretiens. Les MJC qui ont un secteur loisirs (centre de loisirs, périscolaire) sont les plus concernées par le recrutement, qu'il faut parfois renouveler à chaque période de vacances. Ceux qui ont une longue expérience de l'animation soulignent les difficultés éthiques liées aux difficultés de recrutement, tout comme ceux qui découvrent le CEE et ce qu'il représente de « *mépris du secteur* » comme le souligne un directeur qui vient du champ culturel. Ce sont aussi les plus jeunes qui en parlent le plus, et notamment ceux qui ont commencé à observer leurs propres pratiques de travail et à les réguler (limitation du temps de travail, délégation des tâches, etc.). Le recrutement peut être vécu comme une vraie responsabilité, même pour les coordonnateurs qui ne se considèrent pas forcément comme des employeurs (« *pas chef du personnel, c'est une fonction qui relève de la fonction employeur* »). Entre la tâche effectuée dans le quotidien et la responsabilité officiellement reconnue sur la fiche de poste, pour les coordinateurs, la frontière est tenue. Comme le dit une coordinatrice rencontrée : « *toute la RH, nous, normalement, ce n'est pas pour nous, les coordo. Et en fait, tu en fais plein* ». Au sein de petites MJC éloignées, les animateurs intervenants en activité peuvent n'avoir que quelques heures à faire par semaine et chercher des contrats plus intéressants ailleurs, comme le souligne un coordinateur : « *C'est le paradoxe, on a besoin de peu d'heures, mais du coup c'est plus difficile de recruter parce qu'on n'a pas grand-chose à proposer à la même personne* ». De fait, les directeurs comme les coordinateurs sont concernés par les difficultés liées aux « ressources humaines » et sont traversés par des problèmes éthiques.

## Sans formation standardisée, apprendre à encadrer « sur le tas »

Pour surmonter cette épreuve, les cadres associatifs sont plus ou moins formés à la fonction de ressources humaines. Certains ont suivi des formations très diverses proposées par Uniformation, l'opérateur de compétences agréé par l'État pour la branche animation (gestion de conflits, management, analyse transactionnelle ou encore écoute active), d'autres, moins nombreux et souvent plus jeunes (deux quadragénaires), des formations universitaires ou qualifiantes (l'une un certificat en management des associations, un autre, diplôme BAC+5 entrepreneuriat dans l'Économie sociale et solidaire). Il s'agit ici d'une différence notable par rapport à l'évolution de la sociologie des cadres des entreprises, notamment de l'industrie ou des administrations publiques. Ces derniers sont de plus en plus nombreux à être passés par des écoles de management, de commerce ou encore des instituts d'études politiques ou masters spécialisés dans l'encadrement. En MJC, la majeure partie des personnes rencontrées laissent entendre qu'elles ont appris « *sur le terrain* », par des métiers et des fonctions précédentes, mais également lors de leur prise de poste. Pour un directeur, la fonction de management est celle pour laquelle ils sont les moins préparés, avec le moins d'outils et de procédures à disposition. Apprendre sur le terrain ou « *sur le tas* » implique de tâtonner, de se tromper et de savoir évoluer. Cela peut aussi engendrer des sensations de ne pas être légitime, comme le dit un directeur avec beaucoup d'humilité : « *La partie management et gestion du personnel, c'est intéressant, mais ça ne me nourrit pas. De sentir que des gens souffrent et qu'ils attendent de moi quelque chose... Je ne sais pas si je suis en mesure de leur apporter ce dont ils ont besoin. Comme je n'ai pas fait de psychologie et tout ça, je ne sais pas si j'agis bien ou non, je n'ai pas de recul par rapport à ma pratique sur ce sujet. J'apprends d'expérience, mais des fois je me sens démuni parce que là, j'ai des personnes qui craquent* ». Il souligne en entretien ne pas avoir été formé à la fonction de direction, ayant eu précédemment des postes d'animateur en association et en collectivité.

## Des styles d'encadrement différents

On peut ici faire l'hypothèse que les questionnements des cadres de MJC et l'absence d'un encadrement standardisé acquis au sein d'une unique formation conduisent à des difficultés, mais également à un tâtonnement pour trouver leur propre style de management. S'ils ne le formulent pas tel quel et parfois laissent à entendre qu'il est purement intuitif, leurs expériences donnent à penser qu'il s'agirait d'un style de management propre au milieu socio-éducatif associatif. Un enquêté le formule ainsi : « *Je n'ai pas des stratégies élaborées sur la façon de gérer l'humain. Je fonctionne beaucoup à l'intuition. Un peu sur le côté père de famille en essayant de faire que tout le monde aille pas trop mal et que l'on tienne* ». On n'encadre toutefois pas de la même manière dans l'industrie que dans les MJC. De fait, on retrouve l'ambivalence du rôle de cadre de MJC, entre expériences très individualisées du travail et vie collective de l'association. On observe ainsi très fréquemment la volonté d'instaurer une forme d'horizontalité dans les équipes de travail. Cela se traduit de plusieurs manières. Pour l'une la feuille de route sera de redistribuer les tâches et de réfléchir au savoir qu'elle possède : « *Je ne me positionne pas en sachant sur tout. Ce n'est pas le directeur qui dirige tout. Il doit s'assurer que cela fonctionne, il a cette prise de recul. Si justement il dirige tout et il décide tout, il ne peut pas avoir de recul, c'est impossible. Il doit être garant de ce fonctionnement, de cette direction, mais en aucun cas il ne la porte seul* ». Concrètement, elle souligne dans l'entretien : « *Je suis quelqu'un qui communique beaucoup, je dis ce que je fais. Quand je fais des boulettes, je le dis. Parfois je le dis à l'équipe : "j'ai merdé.*

*Qu'est-ce que t'en penses ? Comment on peut faire ?* ». Un autre l'exprime ainsi : *« on a une répartition du travail que j'essaye aussi de... moi en tout cas d'avoir un management... horizontal, transversal, voilà. Moi j'ai pas la science infuse, donc si ma secrétaire a une bonne idée je prends hein et je lui signifie que c'est une très bonne idée »*. Cette *« vision très peu pyramidale de la fonction de directeur »* où *« Ce n'est pas moi qui décide et les autres qui exécutent »*, quel que soit le statut de la personne, est portée par la plupart des directeurs et coordonnateurs.

Cet encadrement se décline par des choix différents : certains tiennent à la réunion d'équipe, qui se veut un moment convivial et d'échange : *« On appelle ça les C : canap, climat, café, chocolat »*, d'autres instaurent des temps d'équipe : *« le café, c'est hyper important, le matin, pour ceux qui sont là, on va discuter, qu'est-ce que t'as fait hier, ce qui se passe aussi dans nos vies perso c'est important. On va se le dire aussi. Quand on a besoin de se voir, on va se le dire, prendre un temps. On s'autorise à prendre un temps »*. Passer du temps à écouter l'équipe, à échanger, voire à prendre soin des autres est au cœur de leur fonction et rejoint le *« caring management »*, principalement porté par des femmes et décrit par Véronique Bayer (2022). D'ailleurs, lors des visites des MJC, il a été fréquent d'observer ces temps : untel rentrant d'une sortie avec des enfants et venant expliquer la manière dont cela s'est déroulé, un autre posant une question ou demandant un avis. Cela impose de mettre en suspens la tâche ou la conversation en cours, d'ouvrir un espace de parole et d'écoute. Il faut gérer les susceptibilités, les individualités de chacun pour tenir le collectif et que chacun trouve sa place et du sens au travail. Une coordinatrice souligne que passer du temps à écouter les salariés ou encore à appeler au téléphone les salariés intervenants pour les remercier est une *« clé de voûte de la réussite et de l'ambiance de la MJC »*. Certaines structures ont ainsi fait le choix de structurer les temps d'équipe, par des réunions en sous-équipes ou en pôles. Ces choix exigent une vision générale de la structure, que possèdent les directeurs et coordonnateurs du fait de leur position.

Certains cadres aménagent les emplois du temps et font alors preuve de souplesse lors de l'absence de certains salariés. L'annualisation du temps de travail a été ainsi mise en place dans plusieurs structures. Les cadres cherchent ici à ce que chacun puisse organiser son emploi du temps et gagner en autonomie. Dans les plus grosses structures, les directeurs sont attentifs à déléguer et à partager la responsabilité. L'un des jeunes directeurs, qui a suivi une formation de management des organisations le conscientise et en fait un trait de management assumé : *« Je renvoie souvent au collectif en disant "moi je ne veux pas m'occuper des choses tout seul, je ne veux pas décider tout seul, je ne veux pas vous imposer des choses sans vous en avoir parlé". Je veux qu'on discute, je veux qu'on en parle. Et du coup, moi, je trouve que ça porte ses fruits. Les gens sont responsables, en fait. Si tu leur donnes de l'autonomie et si tu leur donnes des responsabilités, ils sont responsables. Et en fait, ils comprennent tes contraintes »*. Horizontalité est donc synonyme dans certaines structures de partage des responsabilités et d'une transmission de l'autonomie aux autres salariés. Ici, la charge reportée sur les autres salariés n'est pas évoquée par le directeur. Or, l'autonomie peut se révéler une épreuve difficile, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents. Les cadres n'abandonnent pas pour autant leur fonction de direction : l'une rappelle qu'elle contrôle les plannings, bien que les salariés aient une forme d'autonomie, l'autre souligne que *« quand il faut prendre une décision qui revient à mon poste, je la prends, c'est pas le problème »*. Dans les différents positionnements des cadres, on retrouve des principes de management contemporain, qu'est la promotion de l'autonomie et de la responsabilité individuelle (Demazière, Lessard, Morissette, 2013). Les éléments propres à la posture du manager, à savoir la recherche d'une

maîtrise, d'une performance et la rationalité dans son organisation (Boussard, 2008), sont plus diffus, bien que présents.

Encadrer une équipe, c'est donc prendre en compte les individus, parfois gérer les conflits et les tensions. Cette même équipe est présentée comme un « soutien » pour tenir. La solidarité (« *on peut compter les uns sur les autres* »), la convivialité, le sentiment d'appartenance à une équipe et un collectif ou l'importance de co-construire l'activité de la MJC sont centraux. Une directrice avance « *un directeur sans son équipe, ce n'est rien* » et une autre, à propos de son collègue coordinateur jeunesse « *Combien de fois on a dit, si toi tu pars, moi je pars aussi* ». L'équipe est donc une contrainte et une ressource, soit finalement une épreuve en soi.

## Un management ambivalent

Cette part du récit consacrée à l'horizontalité des relations et de l'encadrement est particulièrement intéressante, car à d'autres endroits, le cadre présente son rôle comme central ou devant assumer des responsabilités plus importantes que les autres salariés de la MJC. C'est le cas notamment lors des recrutements, la gestion du budget et des choix financiers, l'administration générale de la MJC ou lors des prises de décision en CA, où le cadre occupe une large place. Cela crée une forme d'ambivalence, qui s'illustre par l'emplacement du bureau de la direction ou de la coordination dans la MJC. Le directeur ou le coordinateur est généralement assez rapidement identifié dans la structure. Son bureau se situe pour une grande partie des MJC au centre des locaux ou près de l'accueil, parfois avec une porte vitrée, très souvent ouverte (comme l'évoque avec ironie un directeur à propos de l'image qu'il se fait de la place qu'a pu occuper la génération précédente des directeurs : « *Le bureau dans le corner, tu sais, vitré, qui permettait d'avoir une vue sur tout le monde* »). Cela peut aussi être une fenêtre qui donne sur l'accueil sans forcément qu'une plaque marquée « Directeur de la MJC » soit pour autant affichée. Pour certains, cette place est mûrement réfléchie et verbalisée lors de l'entretien, la position permettant de sentir et d'observer ce qu'il se passe sans être tout le temps présent dans les couloirs ou les salles d'activités. Même quand il n'est pas pensé, l'emplacement révèle en partie la place de celui qui l'occupe. Cette place qui reste centrale questionne les discours que nous avons recueillis et qui remettent en question une culture du travail, où le directeur serait omniscient et omniprésent, voire pour les coordonnateurs où il n'y aurait « *pas de chefs* » et où les relations seraient horizontales. Cette forme d'ambivalence dans le management se résume donc à une expérience de l'horizontalité, en assumant d'être humain et de faire des fautes, en donnant des responsabilités à chacun, en partageant lors de réunions d'équipe ou encore en aménageant les temps de travail. Mais dans les faits, ce sont les cadres qui tiennent le collectif et veillent à la place de chacun, à l'accès à la formation, qui mettent en place des organisations et des procédures (que ce soit pour contrôler le travail ou donner davantage d'autonomie). Cette ambivalence est assez propre au champ associatif et à la place de coordinateur davantage que celle de directeur, puisque leurs fiches de poste reconnaissent de fait moins de légitimité à être un chef d'orchestre. Est-ce une manière de ne pas assumer la place dans la hiérarchie, alors même qu'elle est présente à de nombreux endroits ? Cela questionne aussi une norme de la hiérarchie qui évolue aujourd'hui. Une directrice nous disait ainsi se confier auprès de son équipe lorsqu'elle portait des dossiers lourds, tout en se posant la question « *est-ce que je devrais tout leur dire ?* ».

## Les interactions avec le conseil d'administration

Si les relations avec l'équipe de travail et les intervenants de la MJC sont centrales et propres à tous les cadres, secteurs privés et publics confondus, une des principales originalités de la fonction de cadre associatif est de travailler « en tandem avec les administrateurs » (fiche de poste d'un coordinateur de MJC) ou, pour les directeurs, d'assumer la responsabilité générale de l'association par délégation du CA. Dans tous les cas, le cadre est conduit à être en relation avec une équipe de bénévoles administrateurs. Ces bénévoles jouent parfois un rôle d'employeurs en étant impliqués dans la direction des salariés, mais aussi de définition des orientations politiques de l'association. Pour les cadres, la relation à entretenir et la posture à tenir avec les administrateurs ne sont pas évidentes. Elle est même parfois délicate : il faut à la fois « faire tourner la maison », mais aussi laisser aux bénévoles des marges de manœuvre pour que leur engagement fasse sens. À cela, il faut ajouter des liens interpersonnels et émotionnels avec des petits réseaux qui s'entrecroisent.

Les relations avec les administrateurs dépendront ainsi de leur rôle et de leur place, changeant au gré des contextes, des volontés de chacun et des besoins. Les positionnements des enquêtés divergent aussi selon les MJC. Une enquêtée exprime cet équilibre à trouver en situation : *« je dois les guider, je dois les accompagner, je dois laisser prendre des décisions, je dois leur donner des grilles de lecture. Mais en aucun cas, enfin, je dois les, comment dire, les obliger, à... Enfin, je sais pas comment dire, en fait. En fait, mon objectif, et c'est ce qu'ils m'ont dit aussi lorsqu'ils m'ont embauché, c'est qu'ils doivent avoir pleine conscience de leur rôle, et ils doivent se sentir impliqués, et du coup, ils doivent avoir la possibilité de réellement avoir des idées qui émanent d'eux. Ils doivent se saisir du projet »*. Comment tenir « la maison », d'un point de vue du suivi des activités, des publics, des locaux, des personnels, tout en laissant aux bénévoles le soin de « prendre les décisions » et de s'engager ? L'accompagnement à la prise de décision est plus ou moins lâche. Un directeur souligne ainsi que les administrateurs *« contrôlent, ils approuvent ou ils désapprouvent mes propositions, mais ça s'arrête beaucoup là »*. Une autre directrice tente d'expliquer en entretien cette particularité d'être responsable de l'implication de l'instance bénévole dirigeante : *« J'essaie de les impliquer davantage dans les décisions. On discute ensemble autour de certaines situations et je leur demande leur avis. C'est rare que l'on soit en désaccord. Ils soutiennent assez souvent, car à contrario d'une entreprise, ils peuvent être interpellés par un salarié, un bénévole ou un adhérent par rapport à une décision qui a été prise »*. Comme « il n'y a pas de modèle stable là-dessus » ainsi que le rapporte une directrice, les cadres tâtonnent, s'adaptent et passent plus ou moins de temps à construire des relations avec les bénévoles. De manière générale, cela prend du temps, comme le souligne une coordinatrice : *« je vois bien que c'est mon rôle de dynamiser le CA, mais comme il manque du temps, j'ai du mal à me poser et à y réfléchir »*.

### Composer avec des bénévoles

On perçoit chez les enquêtés un trouble dans la relation qui renvoie à une difficulté à définir de manière générale le rôle d'un administrateur : que font les administrateurs dans la MJC ? Comment les accompagner ? Que peuvent-ils et doivent-ils faire ? Les administrateurs se positionnent différemment selon leur personnalité, le rôle qu'ils souhaitent endosser, et le temps et l'énergie qu'ils peuvent y consacrer, mais aussi la manière dont ils perçoivent le rôle de directeur ou de coordonnateur. Les expériences varient fortement. Un directeur admet qu'il est « en roue libre », les administrateurs étant

absents, du fait d'un CA peu à peu démissionnaire et d'administrateurs désengagés. Si cette situation peut paraître confortable, elle révèle aussi une inquiétude d'un CA qui deviendrait démissionnaire. À l'autre bout du spectre, une coordinatrice relate ainsi que les membres du CA utilisent son ordinateur lorsqu'ils souhaitent travailler sur des documents pour la MJC, interrompant son travail. Cette même coordinatrice explique qu'elle est sommée d'envoyer des mails quotidiens pour valider certaines initiatives, comme le choix d'un prestataire pour une sortie. L'autonomie qui relève du poste de cadre entre parfois en contradiction avec les reprises en main du CA ou des interventions où le cadre a la sensation que l'on s'accapare une partie de son travail. Ces situations révèlent l'absence de définition claire des rôles et des tâches de chacun et l'inconfort que cela engendre pour les cadres. Certains administrateurs projettent alors leurs propres normes du travail, issue de leurs expériences professionnelles. Un directeur explique ainsi que les administrateurs de sa MJC sont des cadres retraités de la fonction hospitalière. De ce fait, leur propre représentation de la structure et du métier influence leur manière d'intervenir et de considérer la pratique professionnelle du directeur. Enfin, les cadres doivent composer avec des positionnements parfois décalés de certains administrateurs. Une coordinatrice explique qu'elle a assisté, lors de l'assemblée générale de la MJC à une discussion entre l'un des administrateurs de la MJC et l'élu de la mairie présent : *« à la fin il y a l'élu de la mairie qui prend la parole et au bout d'un moment il se met à parler de nos nouveaux locaux qui vont arriver dans un an ou deux, ils vont mettre des panneaux photovoltaïques et un système de chauffage par le sol, c'est pour l'environnement et tout ça. Et cet administrateur s'est exprimé : "et la centrale à goudron on en parle ?" Ce n'était pas forcément le lieu ni le moment »*. Comment recadrer son propre employeur lorsqu'il n'adopte pas une posture appropriée, qui plus est alors qu'il endosse une fonction de représentation de la MJC ? Les difficultés de relation avec le conseil d'administration sont plus facilement partagées entre coordinateurs, du fait d'une plus grande présence des administrateurs au quotidien et de leur volonté d'endosser une fonction d'employeurs.

## Se soucier de l'engagement d'autrui

Les cadres doivent se soucier de l'engagement des administrateurs, de la manière dont ils s'investissent et ainsi des raisons de l'engagement, dans l'objectif de maintenir des conseils d'administration actifs. Sans bénévoles administrateurs, l'association ne peut plus fonctionner légalement. Nous avons pu observer une forme de pression et d'inquiétude constantes. Il faut ajuster les demandes faites aux administrateurs, sentir quand cela fait trop en *« essayant de ne pas trop les solliciter »*, ce que l'un des cadres exprime ainsi : *« les gens investis il ne faut pas les noyer non plus »*. Parfois, les cadres privilégient le maintien de l'engagement des bénévoles, même s'il leur en coûte : *« Je les caresse dans le sens du poil, je fais attention à eux, de les préserver. Je préserve plus les bénévoles peut-être que moi là-dessus. Comme je dis, moi j'ai choisi de venir, c'est mon métier, je suis payé pour, eux viennent par envie donc on va pas les dégoûter non plus, on essaie de faire attention »*. Il faut sans cesse jauger et maîtriser l'engagement d'autrui. L'inquiétude se révèle particulièrement quand les cadres rencontrés doivent recruter de nouveaux administrateurs. Une directrice se sent fatiguée par le renouvellement régulier des membres du CA, un directeur démuni face à la tâche : *« il faut que ça se renouvelle, mais je ne sais pas par où ça va arriver et c'est moi qui dois prendre en charge le fait de rechercher des personnes, mais en fait c'est... c'est une priorité, mais ce n'était pas une priorité pour moi jusqu'à présent, j'étais dans l'urgence, je n'ai pas le temps de tout faire. Et je débarque ici, je connais personne (...) je n'ai pas de réseau »*. Il faut au cadre une bonne connaissance du territoire pour coopter

des administrateurs, et à cela s'ajoute le fait que les logiques gestionnaires, financières et celles relevant des ressources humaines rebutent certains bénévoles qui préfèrent ne pas endosser ces responsabilités. La crainte du CA démissionnaire est forte : « *Combien de fois on s'est dit, il n'y a personne qui va se mettre au conseil d'administration, c'est la mort de l'association* ». Dans les plus petites structures, où les membres du CA ne sont pas nombreux, le départ d'une personne peut entraîner la démission des autres.

Comme le souligne Maud Simonet (2010), l'engagement bénévole est loin d'être uniquement un appel individuel. Il est moins une vocation uniquement individuelle, que le fruit d'une construction d'un parcours fait de mécanismes sociaux et de travail des organisations et des institutions. Comme l'écrit Sandrine Nicourd, « l'engagement peut, pour cela, être considéré comme un travail, certes non rémunéré, mais nécessairement organisé, hiérarchisé et régulé. Le bénévole qui s'engage participe aux règles collectives, aux pratiques habituelles, aux rituels qui organisent le temps, les tâches et les interactions. Il est mobilisé par le collectif autant qu'il se mobilise pour lui » (Nicourd, 2009, p. 63). Les cadres des MJC participent de la construction de l'engagement bénévole, en mettant en place différentes stratégies pour cultiver cet engagement qui n'est pas le leur et faire face à cette épreuve. Dans toutes les MJC qui nous ont ouvert leurs portes, les cadres créent des temps avec les bénévoles, qui se matérialisent notamment par des discussions informelles et des invitations à discuter quelques minutes et parfois s'asseoir plus longuement. Ce temps dédié sert à prendre régulièrement des nouvelles, organiser les temps conviviaux (le temps de partage du midi après la réunion), passer du temps avec eux et elles sur certaines activités (le Repair Café le samedi matin). Ces quelques moments conviviaux et ces relations humaines sont aussi des ressources pour tenir face aux autres épreuves, en entretenant ainsi une dimension humaine, de partage et de transmission, comme le souligne une directrice. Certains cadres mettent en place des procédures écrites, du type « contrat de groupe » pour clarifier ce que chacun a « *le droit de faire et de ne pas faire* » ; plusieurs balisent des temps de préparation des CA avec les administrateurs. D'autres retravaillent les fiches de postes pour clarifier ces zones troubles qui peuvent engendrer des malaises. Le travail collectif des GAP apparaît comme une aide à certains endroits, pour partager les difficultés liées aux « négociations implicites de la division du travail » (Demazière, 2016), mais aussi à l'engagement d'autrui. Tenir le collectif, c'est donc réfléchir à la place de chacun et à l'engagement des bénévoles. Cela peut conduire parfois à développer des stratégies pour mieux maîtriser les entrées et les sorties du CA des bénévoles, comme le déclare avec franchise un directeur : « *Quand les gens rentrent dans nos CA, on demande pas un scanner de leur carte d'identité, on est contents. Mais après à l'usage on se rend compte que c'est chaud, des fois on ne sait même pas pourquoi ils sont rentrés dans nos CA, ils n'ont pas les valeurs, les codes. Donc il faut des outils pour les sortir. Ils peuvent tout foutre en l'air. Et on a l'objectif de garder un collectif, mais ce collectif il faut le protéger* ». Ils sont plusieurs à partager ce souci de tenir le collectif.

## Quand les cadres assument un rôle politique

Se joue ici la tension entre le fait d'être garant du collectif et d'assumer une fonction centrale, voire politique. On observe, à l'instar de bien d'autres associations, une « politisation fonctionnelle » (Eymeri-Douzans, 2003), c'est-à-dire l'influence des cadres sur les orientations, la conduite et le fonctionnement de la MJC, par leur place et leur fonction au sein de celle-ci. Les cadres jouent un rôle dans la (re)composition du CA, par le recrutement des administrateurs, leur sortie du CA, la participation aux discussions qui précèdent les prises de décision lors des CA et des bureaux lorsque les cadres y

participent. Pour l'un des enquêtés, « on reste sur un fonctionnement où j'apporte l'ensemble des éléments et eux tranchent les sujets » et une autre « Moi, il y a des moments où, en fait, c'est moi qui ai le savoir, qui sait les partenaires, le fonctionnement... tout ce qui est financier, etc., c'est moi qui vais savoir. Et du coup, c'est ne pas seulement être dans la situation où c'est moi qui sais, mais aussi que le CA ait conscience de ça, qu'il puisse prendre les bonnes décisions. Donc, c'est arriver à trouver un juste équilibre entre "le côté technique, je vous le transmets, je vous le donne pour que vous ayez les clés pour pouvoir décider" ». Cette politisation s'observe aussi et surtout par l'ensemble des décisions prises dans le quotidien. Une coordinatrice le formule ainsi : « j'assure le suivi de la décision collective », sous-entendant les multiples arbitrages dans la mise en œuvre de la décision collective. Une directrice souligne « les salariés, on a un vrai pouvoir dans le milieu associatif », tout en tentant d'en faire un sujet de débat et de conscientisation au sein du CA. La question n'est pas résolue, mais elle est centrale dans les associations et d'autant plus dans des associations d'éducation populaire qui revendiquent des principes tels que l'émancipation, le collectif, la solidarité ou l'horizontalité. Les positionnements diffèrent entre coordinateurs et directeurs, notamment du fait que les fiches de postes différencient les responsabilités entre les deux niveaux hiérarchiques. Les coordinateurs sont, sur le papier, épaulés par le CA qui porte la fonction d'employeur. Certains coordinateurs s'autorisent à prendre en charge davantage de responsabilités, par exemple la tenue du budget et notamment lorsque la MJC porte un centre de loisirs, ou se doivent de le faire lorsque les administrateurs ne le font pas. On peut souligner que tous ne vivent pas cette épreuve de la même manière : les directeurs semblent mieux lotis ou en tous cas l'expriment ainsi, alors que les coordinateurs soulignent plus facilement l'absence de reconnaissance et de connaissance de leur travail par les administrateurs. Pour une coordinatrice : « tu sais, moi les gens du bureau me disent rarement merci » et un autre coordinateur souligne à propos de son CA : « ils peuvent avoir l'impression que je n'ai pas grand-chose à faire. Oui, pour moi c'est peut-être ce qui est le plus lourd ».

## Entretenir des relations avec les acteurs politiques locaux

En dernier lieu, les cadres ont largement abordé en entretien les relations avec les équipes municipales et à la marge, intercommunales. On peut en effet d'abord souligner que l'activité des MJC et de leurs cadres s'inscrit dans un ou des territoires municipaux : la MJC est d'abord celle d'un village où les publics, plus ou moins jeunes, habitent. De ce fait, la municipalité tient un rôle d'interlocuteur central pour les cadres qui doivent composer avec un conseil municipal qui peut « ne pas être très associatif » comme le dira une coordinatrice, et avec des changements de mandature. Ils peuvent être également pris dans des conflits politiques entre municipalités, des « guerres de clochers ». Comme le souligne un directeur, et sans doute selon les territoires, les visions peuvent s'opposer et le travail devient alors « éreintant » : « avec les partenaires politiques, ça c'est quelque chose d'éreintant, d'éreintant parce que... eh ben parce qu'on n'a pas la même vision hein, c'est tout : eux ils ont une vision politique et à court terme, et nous on a une vision à long terme, on n'est pas sur le même champ d'action puisqu'ils sont sur un champ d'action de réélection, nous on est sur un champ d'action d'éducation », et « quand on n'arrive plus à se comprendre », cela peut fortement affecter le fonctionnement de la MJC et son directeur. Comme le rappelle Laurent Besse (2015), historiquement, les MJC n'ont pas été majoritairement créées par les municipalités. Elles bénéficient toutefois toutes d'une mise à disposition

de locaux municipaux. Les municipalités prennent alors en charge le paiement des fluides (eau, électricité et chauffage), mais aussi l'entretien des locaux ; en contrepartie de quoi les MJC rendent un service à la population. Du point de vue des cadres, le service rendu est central, notamment en milieu rural ou éloigné des zones urbaines dynamiques.

## Rendre service à la collectivité

Les MJC rendent un service au territoire, par la tenue d'activités de loisirs, mais aussi par la prise en charge du périscolaire ou de l'extrascolaire sur les mercredis et les vacances ; ou encore par le service de « navettes » à pied ou en minibus entre la MJC et les activités des autres associations fréquentées par les enfants. Sur une commune, la coordinatrice s'est interrogée sur l'intérêt de continuer ce service de « navettes » qui permet à certains enfants et jeunes d'être emmenés de la MJC à leur activité dans une autre association, par le minibus de la MJC : « *On aurait des jeunes qui ne feraient soit plus de sport, parce que les soirs les parents ne peuvent pas les emmener à un autre moment. Soit qui feraient un sport à un autre moment, mais ça les fatigue un peu plus. C'est une question qui se repose tous les ans, qui est récurrente, qui n'est pas facile à dire "on arrête" ou "on n'arrête pas"* ». Rendre service à la collectivité, c'est donc aussi rendre service aux parents et aux enfants. Un service de courses pour les seniors est mis en place dans cette même MJC. Si la coordinatrice reconnaît que ce n'était pas leur rôle premier, ils se sont rendu compte, sur cette commune d'environ 1500 habitants, « *qu'il y a quand même du besoin. Si ça sort un peu de nos clous, ça fait partie du social et ça fait partie de la vie locale* ». Ce choix s'inscrit dans les valeurs affichées de la MJC et de son projet associatif « *d'être dans la vie locale* ». Ce service s'inscrit dans une relation avec la municipalité : « *Il faut aussi savoir à un moment, donner, et effectivement quand c'est la commune, on est bien content de leur demander des choses et d'avoir un retour* ». D'autres cadres soulignent également le fait de contribuer à la vie municipale, en impulsant des initiatives qui seront ensuite, une fois consolidées, reprises par la municipalité : « *le périscolaire, il existe sur la commune parce que c'est nous qui l'avons fait. Le centre de loisirs pour enfants, il existe sur la commune, c'est nous qui l'avons fait. La bibliothèque, elle existe sur la commune, c'est nous qui l'avons faite. Même si maintenant, il se trouve qu'elle est municipale et c'est logique qu'elle passe municipale. On a su abandonner aussi la gestion de la bibliothèque, pour qu'elle soit efficace pour la population, il faut qu'elle devienne municipale et qu'elle ait des moyens* ». Mais parfois, les cadres ont alors l'impression d'être trop indispensables pour les mairies, en assurant un service qui devrait être public : « *Ce n'est pas normal parce qu'on est quand même quelque part un service qui doit marcher, qui doit fonctionner. Parce que si moi demain je ferme le centre de loisirs pour de multiples raisons, comment vont faire les familles ? Et là, on ne parle même plus d'éducation, on parle de mode de garde* ». D'ailleurs, il n'est pas rare que les adhérents de la MJC pensent que la structure est municipale, voire une entreprise plutôt qu'une association. Un directeur souligne ce paradoxe, difficile à vivre : « *On est... on est perçus comme... alors c'est ça qui est drôle, c'est que les tutelles nous perçoivent comme un service parapublic, public, voilà, et par contre nos adhérents, eux, nous perçoivent comme une entreprise : on doit être ouverts H24, on doit résoudre leurs attentes en un claquement de doigts, il faut qu'on soit une entreprise. Et moi je dis "on est une association" ».*

Certains cadres portent un regard politique sur cette situation et ont conscience que les mairies font appel aux MJC pour assurer un service public associatif à bas coût. Cela renvoie à une forme de conscience politique et de politisation, que l'on pourrait définir en s'appuyant sur la proposition de

Camille Hamidi (2006), par le fait que les cadres ont conscience que leur positionnement professionnel et associatif s'inscrit dans un contexte plus large (par une montée en généralité), mais aussi de l'existence de lignes de clivages marquées et conflictuelles. Quelques directeurs ont conscience que la situation de leur MJC s'explique par un contexte politique et institutionnel qui contraint les associations. Un jeune directeur raconte ainsi un épisode marquant de la relation avec sa municipalité : *« Une fois, on se retrouve dans une réunion. Et puis il y a une élue qui était là, d'un village ou d'une communauté de communes, je crois, qui a dit ça clairement, sans filtre. Ça m'a surpris, parce que souvent, la parole d'élue, elle peut être un peu feutrée. Mais là, elle s'est permise. Elle a dit "À un moment donné, on s'est posé la question de reprendre les accueils de loisirs à l'échelle intercommunale. Quand j'ai demandé à nos services de travailler à un chiffrage, on a vite fait machine arrière". En disant, ça coûte bien moins cher à la collectivité, donc au denier public, que d'attribuer une subvention aux associations pour qu'elles s'en occupent, plutôt que d'avoir à les gérer. C'est moins cher, et alors surtout, parce qu'on peut parler du pognon, alors surtout, c'est les emmerdes en moins »*. Il lie directement les difficultés de la MJC aux choix des municipalités et donc d'un « univers politique institutionnalisé » (Hamidi, 2006, p.22). Il assume alors un discours politisé, au sens aussi où il reconnaît des prises de position conflictuelles et opposées : *« Parce que c'est nous qui gérons les emmerdes. C'est nous qui nous faisons des nœuds à la tête et au ventre pour savoir si on arrivera à ouvrir nos accueils de loisirs à chaque période de vacances. C'est nous qui gérons les aléas des salariés. Donc voilà. Et ça, les collectivités, elles le savent »*. Il poursuit : *« mais la collectivité, elle fait le choix de pas prendre en direct une mission de service public, qui pourrait en être une, hein, s'occuper de la petite enfance et du service petite enfance. Et elle le délègue à une association, parce qu'elle voit bien que ça fait des économies. Et nous, on est comme des cons. On va se retrouver dans des situations ubuesques où on a besoin de faire de l'activité pour financer notre accueil de loisirs. Voilà. Et où on paye les gens très mal »*. Pour lui, les municipalités placent au final les MJC dans une situation de « mort lente ». Dans le même entretien, ce directeur soulignera pourtant que la municipalité sait qu'elle compte sur la MJC pour entretenir l'attractivité de son territoire.

## Une relation contrainte avec les municipalités

Les cadres se retrouvent dans une relation contrainte : ils assument un service pour les habitants de leurs bourgs et villages, ainsi que pour les acteurs politiques locaux, mais ils sont dépendants des subventions et des capacités des municipalités et intercommunalités pour la mise à disposition et l'entretien de leurs locaux. Ils doivent également faire avec les changements de mandature, comme le souligne une directrice *« Dès qu'il y a un changement de bord politique, tout peut être remis en question. Et le côté animation/enfant, c'est toujours remis en discussion »*. Elle ajoute plus loin *« La relation politique peut très vite dérapier, tu peux avoir de très bonnes relations et du jour au lendemain, ça peut totalement changer »*.

Les cadres des MJC doivent ainsi faire avec des locaux municipaux parfois délabrés ou non entretenus. Quelques MJC sont mieux logées que d'autres, mais la visite de certaines donne à voir des bâtiments pas toujours adaptés, et les cadres évoquent des problèmes de chauffage pendant plusieurs semaines ou encore de surchauffe en été, de fuites d'eau, avec souvent une attente longue avant d'être relogés lorsque les locaux sont trop vétustes. Alors que nous parcourons les salles d'une MJC visitée, une coordinatrice nous dit *« comme tu l'entends, ça craque de partout, c'est très vétuste. On a normalement de nouveaux locaux, depuis 2017, c'est dans les tuyaux, autant te dire... le premier projet est tombé à l'eau,*

*les subventions, on ne les a pas eues. Ils ont fait un nouveau projet. Donc là ils nous disent un an. Je pense plutôt un an et demi, voire deux, en fonction des retards* ». Cette même MJC a dû délocaliser l'ensemble de ses activités pendant un mois et demi en plein hiver du fait d'une panne de chaudière. Les cadres font alors l'intermédiaire avec les mairies pour l'entretien des locaux, comme le souligne une directrice : *« Rien que sur un bâtiment comme celui-ci, je passe mon temps à les appeler pour leur dire "on a un souci, il faut changer ça..." . Il faut toujours relancer. On a mis un an avant d'avoir une nouvelle porte de secours qui avait été endommagée suite à un violent orage. Ça c'est chiant* ». Elle ajoute : *« C'est pénible de toujours devoir relancer. Ça fait trois ans que j'ai un souci avec les stores et je suis toujours en attente d'une réponse »*.

On perçoit dans les entretiens plusieurs registres : celui de la dénonciation, mais qui peut aussi s'articuler avec des stratégies de négociation et de discussion avec les équipes municipales. Si les conditions matérielles de travail et d'activité peuvent être dégradées et la fatigue relationnelle peut s'installer, les cadres doivent tenir la relation avec la mairie et faire preuve de diplomatie. Ils doivent alors faire preuve d'intelligence stratégique avec les équipes municipales. Ils doivent parfois négocier avec les maires réunis au sein des intercommunalités et qui ne s'entendent pas toujours sur la nécessité de financer une MJC qui, certes, accueille une partie de leurs habitants, mais qui n'est pas implantée dans leur village. C'est alors aux cadres de saisir les rapports de pouvoir entre maires, de développer des stratégies plus ou moins directes pour être entendus. Il faut alors, en premier lieu, être bien considérés par la municipalité, en *« faisant ses preuves »* et en étant attentif au regard que portent les membres du conseil municipal sur les activités de la MJC. Certains passent du temps à accueillir les élus, à communiquer de visu, par mail ou par téléphone, d'autres tentent d'être présents dans les comités de pilotage des intercommunalités pour avoir *« plus de proximité »* avec les communes et se faire entendre. On retrouve ce que Julien Talpin et Pierre Bonnevalle soulignent à propos des relations entre les associations et la municipalité sur leur propre terrain de recherche. Dans un contexte d'austérité budgétaire des associations et de dépendance aux financements publics, il faut *« se prémunir du politique pour éviter les sanctions »* et ne pas prendre le risque de rompre le dialogue (Talpin, Bonnevalle, 2023). Dans certaines MJC, ces positionnements prudents influent sur le discours politique de la MJC, comme le souligne une directrice : *« afficher son bord politique de manière trop frontale peut induire des problèmes. C'est pour cela que nous sommes très vigilants vis-à-vis de nos étiquettes politiques "extérieures" »*. Cette directrice, présente sur son poste depuis plus de sept ans et elle-même engagée comme élue dans une équipe municipale voisine, maîtrise les codes des jeux et stratégies politiques. Les administrateurs ne sont ici pas toujours soutenant ou ne se sentent pas forcément compétents pour assumer cette fonction politique. Les cadres se retrouvent alors seuls, sans qu'ils ne soient toujours très à l'aise. Cette tâche politique exige une lecture des enjeux politiques qui ne leur est pas systématiquement transmise à leur arrivée. Pour un directeur : *« quand je suis arrivé, et pour l'instant je n'ai pas encore réuni qui que ce soit, c'était comme si j'étais balancé au front sans avoir les billes qu'il faut et je savais très bien que ça n'allait pas le faire. Chacun essaie de tirer la couverture à soi. Aujourd'hui ce n'est toujours pas réglé, c'est pas simple du tout »*. Ce directeur découvre avec sa prise de poste les conflits de territoire et admet qu'il n'a jamais eu ce type de relations à gérer dans ces postes précédents dans l'animation. La présence sur le territoire depuis de nombreuses années semble jouer en la faveur de certains cadres, comme le souligne un directeur : *« Alors moi, je n'ai rien contre le politique. Ça ne me gêne pas, mais je pense que c'est parce que je le connais aussi. Je connais les gens. Moi, le maire actuel, il était à mon recrutement il y a 30 ans donc ça joue un peu, on se tutoie »*. Maîtrisant le langage et le jeu politiques, il

parvient à faire des compromis. Au final, la fonction relationnelle, si elle est au centre de chaque MJC, se décline différemment selon les interlocuteurs, mais exige des compétences, une lecture des enjeux et du temps, que chaque cadre, qu'il occupe une fonction de direction ou de coordination, se doit d'assumer.

## VII - L'épreuve des valeurs

Nous allons maintenant nous intéresser à l'épreuve des valeurs qui ne désigne pas les valeurs personnelles des cadres, mais les valeurs des MJC en théorie tenues et défendues par les cadres. C'est une épreuve que nous avons mis du temps à identifier durant l'enquête. Elle est moins observée et parlée parce qu'elle apparaît comme chassée du quotidien par les urgences, mais aussi parce qu'elle suscite l'embarras des cadres.

Pour définir le terme central de cette partie, une « valeur » peut être une mesure attachée à quelque chose ou à quelqu'un. On peut dire d'un bien qu'il a une valeur économique, mais aussi sentimentale et d'une personne qu'elle a de la valeur compte tenu de ses qualités ou de ses compétences professionnelles. Ensuite, comme dans notre contexte, une valeur peut être un principe qui fait office d'idéal à atteindre ou une idée qui existe en soi, mais qui doit avoir des répercussions sur l'action. Mesure ou principe, une valeur n'est pas stable, mais varie selon l'époque, la société, les groupes et les individus. Enfin, les valeurs sont un sujet « sensible ». Et ce d'autant qu'elles participent à la « définition identitaire » des acteurs. Sur notre terrain, tandis que nous présentions le plan de notre intervention à l'occasion d'une restitution intermédiaire, plusieurs participants ont fait montre d'un surcroît d'intérêt à l'écoute du mot « valeur » dans « l'épreuve des valeurs ». Ceci signifie tout simplement qu'il est déconseillé d'y toucher et d'en parler à la légère, les valeurs des MJC ont quasiment un côté « sacré ».

Suivant une tendance bien connue qui consiste à dire que « c'était mieux avant » (Serres, 2017), on n'affirmera pas qu'il n'y a plus de valeurs, mais plutôt que les MJC ne peuvent pas ne pas avoir de valeurs, comme toute association ou comme toute institution. En revanche, ces valeurs ne sont pas évidentes à saisir. Pour reprendre Nathalie Heinich, les acteurs explicitent rarement leurs valeurs, elles restent souvent implicites, sauf en cas de controverse où il faut s'exprimer sur le sujet (Heinich, 2017). Notre enquête consiste à exposer les valeurs fondatrices pour laisser ensuite les acteurs les énoncer et les discuter. Plus précisément, ils ont examiné et pointé les limites des valeurs des MJC. Autant dire que la réflexivité et la critique sont des « propriétés distribuées », il n'y a pas que le sociologue qui « sait » et qui peut révéler « ce qui se passe ». Ce faisant, nous nous situons dans cette enquête dans une « sociologie de la critique » et non dans une « sociologie critique » (Boltanski, 1990).

### Des valeurs fondatrices...

Les valeurs fondatrices des MJC sont affichées sur des documents considérés comme importants et à des endroits stratégiques : statuts associatifs, sites internet et plaquettes de présentation des MJC. Pour commencer, les statuts de plusieurs MJC se réfèrent explicitement à la charte de la confédération des MJC de France qui, sur son site internet, dit vouloir « *favoriser l'autonomie, l'émancipation, l'épanouissement et la prise de responsabilités des personnes* », « *promouvoir les initiatives et actions avec et pour les jeunes* », également « *animer des lieux d'expérimentations, d'innovations sociales et de pratiques citoyennes* », mais aussi « *respecter le pluralisme des idées* », « *garantir le principe de laïcité* », « *encourager le dialogue et le débat* », « *agir pour la reconnaissance et la promotion des droits culturels des personnes* » et « *lutter contre toutes formes de discrimination* ».

Dans une première lecture, on peut noter la référence à plusieurs mots-clefs qui renvoient pêle-mêle aux idéaux des Lumières, aux droits sociaux, à l'histoire des MJC, au cadre démocratique et républicain. Dans leurs statuts associatifs, à l'article 2 titré « valeurs », plusieurs MJC s'inspirent voire reprennent les mêmes mots que la Confédération. On les reconnaîtra sans peine : l'ouverture à tous sans discrimination, le respect des convictions personnelles, du pluralisme des idées et du principe de laïcité, le renforcement de la démocratie. En somme, les valeurs affichées restent généralistes et on peut se demander ce qui spécifie ces MJC. On est également tenté de retenir qu'une MJC ne définit pas seule ses valeurs, mais s'aligne sur la Confédération, elle-même empreinte du contexte national.

On peut trouver ailleurs des expressions moins convenues et plus originales des valeurs affichées des MJC. Sur la plaquette de présentation d'une première MJC, la « collégiale » (le collectif des représentants de l'association organisé sans lien hiérarchique) énonce : « *la MJC est une maison qui bouillonne (...) l'ambition première de notre maison est d'être ouverte à toutes les jeunesses (...) à toutes les personnes, pour ce qu'elles sont, ce qu'elles transmettent et ce qu'elles partagent* ». À force de répéter le sigle MJC, on peut oublier ce qu'il désigne : « Maison des Jeunes et de la Culture ». Ainsi, une MJC est une « maison », catégorie qui renvoie au monde de la famille et du proche, de l'hospitalité et de l'accueil. Cette hospitalité ne cible pas que les « jeunes », ce qui pourrait surprendre celui qui découvre tout juste les MJC, mais toutes les personnes intéressées par le projet associatif. Il s'agit de le faire vivre au sens fort du terme en apportant aux adhérents et en composant avec ce qu'ils peuvent apporter en retour à la MJC. C'est l'esprit affiché sur la plaquette de présentation d'une seconde MJC qui affirme en titre la nécessité de « *jouer collectif* » et qui se présente comme « *un lieu des possibles. Pour partager, apprendre, s'émanciper, se faire du bien en somme (...) La MJC poursuit donc sa mission d'éducation populaire* ». Ce faisant, elle revendique une filiation et une histoire associative.

Sur son site internet, une troisième MJC informe qu'elle a signé la « charte des MJC vertes », manifestant ainsi une sensibilité à l'écologie qui est une préoccupation sociale en pleine extension. Toujours sur son site internet, une quatrième MJC, dans l'onglet « accueil » et dans le sous-onglet « nos valeurs », met en exergue un terme plutôt surprenant : la « résistance ». Plus précisément, elle invite à résister « *à l'isolement, à l'intolérance, à l'individualisme, au formatage, à la morosité (...) au repli sur soi, à l'exclusion (...) à la conformité, aux idées reçues...* ». L'usage du terme « résistance » dénote dans notre corpus qui reste assez policé. Effectivement, il implique que l'ordre social ne va plus de soi et qu'il ne s'agit pas juste de coopérer, mais de contester voire de s'opposer. Cela dit, notre propos doit être tempéré, car cette MJC reste vague dans son propos, là où des mouvements sociaux n'hésiteraient pas à dénoncer ce qui peut générer de l'isolement, de l'intolérance et de l'exclusion. Pour reprendre Erik Neveu, un mouvement social se définit « pour » une cause donnée, mais aussi « contre » un adversaire qu'il convient de désigner, qu'il s'agisse d'un employeur, d'une administration ou du pouvoir politique (Neveu, 2005). Il est possible de parler de résistance, mais à condition de faire preuve de prudence. Pour cette MJC comme pour d'autres, afficher des valeurs revient donc à adopter une « présentation de soi » (Goffman, 1973) « socialement acceptable », non sans questionner la part critique de l'héritage de l'éducation populaire.

## ... Aux valeurs énoncées et discutées

C'est une chose que d'afficher des valeurs, c'en est une autre que de les énoncer et de les discuter. En entretien individuel, un premier enquêté définit les valeurs de sa MJC ainsi : « *faire avec le cœur (...) partager (...) être utile* ». En somme, il n'est pas question de simuler, mais d'être authentique et de répondre à un besoin. Un second enquêté : « *nous, c'est l'accès à tous (...) la socialisation (...) la solidarité* ». Puis il ajoute : « *on est quand même très tourné vers les jeunes* ». Un troisième évoque comme valeurs « *l'accès pour tous* » et « *la culture comme levier d'émancipation* ». D'après un quatrième, il est question de « *rassembler des personnes qui ne se rencontrent pas ailleurs* ». Une cinquième liste « *l'accès à tous, la mixité et l'éducation populaire* » précise ainsi : « *nous, on apprend des choses aux gens* ». Et par « apprendre », il faut entendre éduquer et émanciper, dans la droite lignée de l'éducation populaire.

Que retenir de cette énumération ? Il y a le thème de l'action. Une MJC apporte et partage pour cultiver, éduquer voire émanciper. Bien sûr, il ne va pas de soi de cultiver, pas plus qu'il ne va de soi d'éduquer ou d'émanciper. On rappellera avec Luc Boltanski et Nancy Fraser que l'émancipation peut recouvrir des réalités différentes allant de la contrainte pour libérer un individu malgré lui à la mise en place de conditions favorables à l'auto-émancipation (Boltanski, Fraser, 2014). Il y a aussi le thème du public qui ne se réduit pas aux jeunes. Un dénominateur commun apparaît : permettre « l'accès à tous ». Pour autant, un implicite doit être levé : le « tous » ne désigne pas l'ensemble de la population, mais les classes populaires qui peuvent rencontrer des difficultés économiques et sociales et qui seraient donc éloignées de la MJC, voire empêchées. L'hospitalité des MJC à l'endroit de ces dernières semble plutôt évidente. Or deux voix notables ont fait entendre un avis discordant. Selon une première, « *on reste une MJC plus chère que d'autres (...) on attire les bourgeois* ». L'accès à tous n'est pas un objectif, car le territoire de la MJC est plutôt aisé et le Centre Social prend déjà en charge le public le plus en difficulté. Une seconde n'hésite pas à dire : « *il n'en faut pas que pour les cas soc !* ». Manière de nommer qui stigmatise pour faire valoir que le public en difficulté n'est pas « le », mais « un » des publics des MJC. Or arrive-t-il seulement qu'il soit « le » public ? Et se peut-il qu'il ne soit même pas « un » des publics des MJC ? Dernière question qui va sérieusement agiter le GAP.

Effectivement, deux séances vont s'avérer particulièrement instructives. Lors de la première séance, un participant va commencer par parler du décès du président de sa MJC. Un décès qui ne pouvait que l'affecter : « *c'était un ex-membre de la famille. C'était un mec hyper engagé (...) moi ça m'a complètement chamboulé, ça a créé un vide complet, il faisait partie des murs* ». Par conséquent, la MJC est désormais fragilisée. Et ce d'autant que les nouvelles budgétaires ne sont pas bonnes, il y a un déficit à combler. Une conclusion s'impose, énoncée d'un air désolé : « *on va devoir revaloriser le tarif des activités* ». Avec le risque de ne pas être abordable pour le plus grand nombre.

La situation qualifiée de « *sombre* » s'avère néanmoins propice à exprimer des réalités habituellement tues. Ce cadre pense que le « secteur activité » (par exemple, les activités relatives au bien-être ou au sport) de sa MJC n'a pas de sens en soi, mais uniquement parce qu'il permet de financer la « culture » et la « jeunesse ». C'est pourquoi il le qualifie ouvertement en assemblée générale de « *secteur lucratif* ». En outre, il considère que sa MJC n'est plus tout à fait une MJC, étant donné la prépondérance des personnes âgées dans le public. C'est pourquoi elle est renommée officieusement : « *entre nous, des fois on dit MVC pour maison des vieux et de la culture* ». Ce trait

d'humour exprime une dissonance résultant d'un processus qu'il convient de rappeler avec Laurent Besse. Nées dans l'après-guerre, les MJC ciblaient uniquement les jeunes. À la fin des années 1960, elles se sont ouvertes à toutes les catégories d'âge, jusqu'à mettre en minorité les jeunes qui étaient pourtant leur raison d'être. Dès lors, on ne s'étonnera pas d'apprendre qu'à partir de 1975 des MJC ont changé d'appellation pour devenir des « MJC-Maisons pour tous » (Besse, 2015).

Pour autant, ainsi que l'énonce ce cadre, tout n'est pas négatif dans le quotidien de sa MJC. D'une part, un jeune vient d'intégrer le CA Ce qui peut être considéré comme un engagement original, au vu de l'âge moyen des administrateurs de MJC de notre enquête, et plus largement au sein des associations<sup>5</sup>. D'autre part, il vient de se produire un « micro-événement » remarquable et remarqué puisque relayé en GAP : « *ce week-end, on a fait un spectacle autour du sexisme (...) des jeunes ont créé des saynètes pour parler de leur expérience et déconstruire les préjugés. Ça a été un truc vraiment magnifique, digne d'un groupe pro (...) La salle était pleine, les gens ont aimé* ». Il conclut : « *c'était chouette, ça a du sens, ça porte des valeurs, c'est en plein dans ce qu'on veut faire* ».

Retenons que si « l'accès à tous » est une valeur menacée, le recrutement d'un jeune dans le CA et le déroulement d'un spectacle à caractère féministe réouvrent des possibilités. Suite à la présentation de ce cadre, le psychologue distribuera la parole et les autres participants réagiront principalement au décès du président en évoquant les administrateurs de leur MJC qui peuvent être vieillissants, fatigués et malades. Et qui, comme eux, peuvent avoir du mal à tenir, non pas au « travail », mais dans le « bénévolat ». Distinction qui ne va plus de soi dans la mesure où le travail n'est pas réductible au salariat, mais peut très bien être étendu à de nombreuses activités, dont le « travail parental », le « travail du malade », le « travail des chômeurs » et le « travail militant » (Dujarier, 2021 ; Simonet, 2010).

La séance suivante va permettre de délier un peu plus les langues. Provoquant un sentiment de « déjà vu », un autre cadre va prendre la parole sur les problèmes financiers d'une MJC voisine qui vont induire une augmentation du coût des activités : « *le conseil d'administration a pris la décision d'augmenter toutes les activités hebdomadaires de dix euros. Il y a eu des prises de parole d'administrateurs qui sont venues me percuter parce que nous aussi on est un peu dans ces calculs-là* ». Comme ce n'est pas la première fois qu'une augmentation est décidée, ces administrateurs considèrent que « *la MJC n'est plus dans l'ouverture à tous et à toutes...* ». On a ici un dilemme éthique qui met en tension un « principe social » versus un « principe économique ». Le principe économique l'emporte, ce qui n'empêche pas de se demander si l'issue trouvée était la seule possible. Puis, le psychologue reprend la parole : « *quelle question ça amène pour toi ?* ». Le cadre répond en montant en généralité : « *est-ce qu'à force d'augmenter petit à petit les prix, on ne va pas être dans une forme de renoncement à notre projet associatif ? On dit qu'on veut être accessible, on l'écrit dans nos plaquettes respectives et on augmente nos tarifs ! Est-ce que ce n'est pas antinomique ?* ».

La réponse à la question semble évidente et les réactions ne tardent pas. D'après un premier participant, « *si on devait faire quelque chose, ce serait de diminuer de moitié les prix pour être vraiment accessible à tous. Là, on ne l'est pas, c'est sûr* ». Un deuxième participant ajoute : « *soyons-un peu sincères ! Les gens qui viennent sur nos activités, ce sont des gens de la classe moyenne. Ceux qui ont du mal à remplir leur assiette, ils ne viennent pas (...) Faisons un peu plus de gras sur ceux qui peuvent se*

<sup>5</sup>Les dirigeants bénévoles sont majoritairement des seniors, puisque l'âge moyen des présidents dans les associations liées aux loisirs est de 62 ans en 2022. Les trésoriers de moins de 36 ans représentent 7,5 % pour l'ensemble des associations et les secrétaires 10,2 % en 2022 (Prouteau & Tchernonog, 2023).

*payer des activités et faisons du gratuit pour les autres ! (...) Ce n'est pas un hasard si cette question s'invite en pleine inflation* ». Dans un même élan, un troisième confirme : « *il faut que les MJC soient ouvertes au plus grand nombre et notamment les moins fortunés* ».

Les propos convergent, « *ceux qui ont du mal à remplir leur assiette* » ou « *les moins fortunés* » (ou précédemment les « *cas soc* ») accèdent peu ou pas aux MJC. En d'autres termes, il est question des « *classes populaires* ». Relevons qu'il est malaisé de les nommer au plus juste, à l'image de ces assistantes sociales qui qualifient les usagers d'« *individus modestes* », non sans invisibiliser la « *question sociale* » (Verdès-Leroux, 1978). Ce manque d'accès des MJC aux classes populaires est partagé par les autres participants du GAP, faisant apparaître un décalage entre le discours et les actes. Si on récapitule, non seulement les MJC ne sont pas ouvertes à tous, mais, en outre, elles perdent de leur ouverture et elles risquent de continuer d'en perdre dans le contexte inflationniste tout juste rappelé. Une fois encore, les acteurs ne restent pas sans rien faire. Des idées apparaissent et des initiatives sont rappelées comme interpeller les services sociaux et mettre en place des réductions pour les bénéficiaires des minima sociaux. On se doute que cela ne suffit pas, néanmoins cela constitue tout de même un « *début de solution* ».

La suite des échanges va amener deux autres points problématiques. Le premier est à l'initiative de ce participant précédemment critique à l'endroit des activités dites « *lucratives* » dont le yoga est emblématique en raison de son succès. Cette fois, il affirme que ces activités éloignent les MJC de ce qu'elles devraient faire. En répondant uniquement au « *bien-être individuel* », elles font perdre les valeurs qui se jouent dans « *la rencontre et le collectif* ». Elles ne seraient pas de « *bonnes* », mais de « *mauvaises* » activités. Ce propos trouvera peu d'écho, à l'exception d'une participante qui rebondira : « *c'est un peu... raide !* ». Comme une réponse possible, on reprendra cet entretien où un enquêté invite à ne pas déconsidérer ces activités qui ont du sens pour les publics et qui sont une source de revenus économiques non négligeable.

Le second point va découler du premier et produire un décalage : il ne faut pas essentialiser les activités, mais plutôt considérer ce qu'en font les animateurs. En effet, pour reprendre un participant, « *ce sont les animateurs qui font le lien* » entre la MJC et le public. Il faut comprendre : ce sont les animateurs qui relaient les valeurs de la structure. Le problème n'est pas tant avec les animateurs permanents qu'avec les animateurs extérieurs qui sont nombreux et qui peuvent être peu liés aux MJC. Avec ces derniers, déplore un autre participant, « *il n'y a pas de partage de la vie de la maison* ». Ils interviennent dans la MJC comme ils interviennent ailleurs, sans forcément adhérer et transmettre ses valeurs. Ils peuvent le faire ou ne pas le faire. Une question plane alors dans l'assistance : à qui la faute ? Les participants peuvent blâmer ces animateurs comme ils peuvent regarder du côté des MJC, questionner un manque de moyens, mais aussi rappeler le processus de professionnalisation à l'origine de cette situation qui n'a rien de nouveau. Toujours selon Laurent Besse, c'est dans les années 1970 que le nombre d'activités a augmenté et que les bénévoles ont cédé la place à des vacataires, certes techniciens, mais moins militants et peu impliqués dans les MJC (Besse, 2015).

Pour terminer sur l'épreuve des valeurs, reprenons le fil de la démonstration. Des valeurs fondatrices aux valeurs énoncées et discutées, il y a un écart qui reste discret en entretien individuel pour prendre de l'ampleur en GAP. Ce dernier espace présente l'avantage d'être sécurisé. Aussi, il y a une certaine liberté de parole. De nombreuses questions en ressortent sur le nom des MJC, les activités, l'accès à tous, le rôle des animateurs extérieurs. On peut en conclure qu'il y a un « *trouble* » autour des valeurs

associatives dans la mesure où elles ne sont pas forcément communes et appliquées. On peut ajouter qu'elles peuvent ne pas être connues puisqu'on ne sait pas dans le détail ce que pensent et ce que font les animateurs extérieurs. Un premier enquêté considère que ce trouble devrait être partagé avec les membres du CA de sa MJC. Plus largement, ce trouble invite à se questionner sur « ce qu'est une MJC » voire sur « ce qui relie les MJC ». Allant dans ce sens, un second enquêté comparait les MJC à « *des caméléons qui se faufilent un peu partout et qui s'adaptent au terrain* ». Autant dire que les MJC ont comme une « identité multiple » dont l'expression varie au gré des milieux et des acteurs, de manière à « vivre » ou tout simplement « survivre ». On peut en retirer des déductions opposées : soit elles concilient ce qui est difficilement conciliable au risque de décliner, soit elles sont prises dans un paradoxe qui doit être reconnu et contenu pour perpétuer le projet associatif.

## Conclusion

La recherche « Tenir au travail » aura permis de saisir le métier de cadre associatif dans sa globalité en donnant à voir combien les cadres 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), alors que les cadres sont de manière générale sommés de s'investir, quitte à ce que le travail déborde largement sur la vie privée. Lors de l'enquête, nous avons en effet rencontré des cadres investis dans leur travail et qui se sont pris au jeu de l'entretien et de l'observation dialoguée. Les entretiens ont d'ailleurs été longs (parfois plus de trois heures), montrant combien les enquêtés ont accepté de réfléchir avec les chercheurs et se révèlent être des praticiens réflexifs, en capacité de parler de leur métier (Ravon, 2012). L'enquête s'appuie aussi sur le suivi dans la durée du GAP qui, au final, s'est révélé un espace pertinent et parfois plus efficace pour recueillir du matériau relatif aux difficultés des cadres. Pour autant, tout comme les entretiens, le GAP ne permet pas de « tout entendre ». Il reste une scène sociale où les normes de « présentation de soi » règlent le discours des cadres qui ne peuvent pas « tout dire ». Parfois, seul l'informel le permet et encore à demi-mot avec ce cadre qui, à la sortie d'un déjeuner, nous a confié être considéré comme un « *harceleur* » par un animateur. Le GAP, les entretiens, mais aussi les restitutions intermédiaires ont été des espaces d'échos et parfois de prise en conscience de certains fonctionnements, la recherche faisant miroir de la réalité. Les analyses soulevées par la recherche ont créé des espaces de discussion collective entre cadres et au sein des MJC ou des CA N'étant pas complètement du milieu (bien que cadres nous-mêmes et dans certains lieux engagés dans des associations d'éducation populaire), notre circulation entre les structures a permis de récolter des points de vue situés, mais aussi d'apporter des éléments d'analyse et stimulant leur réflexivité.

Nous avons mis à jour une typologie de sept épreuves qui, conformément à la définition proposée, entremêlent contraintes et ressources. Tout en comportant un aspect plaisant, l'épreuve de la multi-activité charge mentalement, déstabilise, fragmente et peut faire perdre le sens du travail. Néanmoins, il est possible d'y résister en s'organisant et en veillant à limiter les interruptions. L'épreuve de la performance affecte les enquêtés qui sont sommés d'entreprendre et de réussir. 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. Plutôt normale pour les plus anciens, elle est questionnée voire contestée par les plus jeunes qui peuvent veiller à leur temps et à leur charge de travail, y compris dans un cas particulier en réorganisant plusieurs postes dans une MJC. L'épreuve de l'autonomie démontre que l'autonomie, recherchée, car considérée comme un avantage, peut être trop importante et finit par laisser les cadres s'autoréguler et réguler seuls la MJC. Hyper-responsabilisés, ils se retrouvent embarrassés et limités pour décider et agir. Pour faire face, ils s'appuient sur des ressources qui sont personnelles, mais aussi professionnelles et, pas tant internes (le CA, l'équipe) qu'externes (l'ADMJC, le GAP, etc.) aux MJC. De fait, les cadres sont des travailleurs comme les autres, ayant besoin des collectifs de travail qui permettent de s'affilier, de se soutenir et de délibérer autour de questions délicates. L'épreuve de la responsabilité montre qu'en se sentant

responsables de la MJC, de ses ouvertures et fermetures, des finances équilibrées de l'association ou encore des publics accueillis, les cadres peuvent se sentir valorisés, devant compter sur leur capacité de travail, d'adaptation et leurs qualités relationnelles, administratives ou financières, mais aussi se sentir responsables de tous les risques qui peuvent advenir au sein de la MJC. 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, 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. Le quotidien des cadres est aussi en grande partie passé derrière des ordinateurs et largement consacré à la « paperasse » administrative, mais aussi financière, montrant combien l'épreuve administrative et financière reste centrale, même dans le secteur de l'animation. 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. Alors que l'outil (qu'il prenne la forme d'un tableur informatique, d'un planning papier ou d'un agenda partagé en ligne) influe et parfois détermine la manière dont le travail est organisé, effectué, voire pensé au quotidien par les cadres, on peut souligner ici que la présentation de cette épreuve a créé des résistances lors des restitutions intermédiaires. Cela nous a permis de montrer que les outils administratifs et financiers ne sont pas que subis, ils sont aussi des aides pour les cadres. Leurs usages demeurent cependant relativement peu réfléchis collectivement, tant ils deviennent des évidences. Le quotidien des cadres est en outre largement consacré à encadrer, négocier, ménager, expliquer. L'épreuve des relations humaines se révèle en effet centrale, parfois difficile et exténuante, mais aussi enrichissante. Les cadres associatifs encadrent des équipes, doivent faire avec les conflits éthiques qu'engendre le recrutement d'animateurs peu indemnisés et qui se font rares en milieu rural. Bien qu'on observe quelques nuances entre directeurs et coordinateurs, ils occupent tous un rôle politique paradoxal : ils tiennent les rênes des MJC maîtrisant les financements et en étant en proximité du public et des équipes salariées, tout en devant se soucier de l'engagement de leurs propres employeurs. Ils managent, enfin, s'inscrivant parfois malgré eux dans un management moderne, fait de recherche d'horizontalité et de convivialité, de gestion par les procédures et d'autonomisation de leurs équipes. Ces qualités humaines sont mises au service des relations avec les municipalités et les intercommunalités, alors qu'ils sont pris dans une relation contrainte : ils sont logés et parfois financés par les mairies qui s'appuient largement sur leurs offres d'activité, de loisirs et d'animation du territoire. Ici, les compétences de négociation politique et la compréhension des jeux politiques et institutionnels varient selon les profils des coordinateurs et directeurs. Ces compétences sont des ressources pour mieux comprendre les dynamiques politiques et territoriales. Pour finir, l'épreuve des valeurs oblige à revenir aux fondements associatifs. De ce point de vue, nous distinguons les valeurs affichées des valeurs énoncées et discutées où les enquêtés ouvrent en quelque sorte la « boîte noire » des pratiques associatives pour révéler qu'elles ne sont pas forcément partagées et appliquées. De manière exemplaire, il en va ainsi de « l'accès des MJC à tous et à toutes » qui ne va plus de soi compte tenu de l'augmentation du coût des activités et de l'appauvrissement des publics. Pour autant, là encore il y a de la ressource. D'une part, les enquêtés ont commencé à parler du sujet des valeurs alors qu'il est plutôt tabou. D'autre part, même si ce n'est pas l'objet de la présente enquête, certaines actions des MJC liées, par exemple, au féminisme ou à l'écologie donnent à penser qu'il y a de la recomposition 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). 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 d'autres structures du champ de l'animation et, plus largement, du travail associatif.

Au terme de la recherche, plusieurs perspectives sont à souligner. Les cadres des MJC ont évoqué leurs trajectoires sociales et professionnelles en entretien, sans que cela n'ait été le centre de notre investigation. Quelques éléments donnent à penser qu'une enquête portant spécifiquement sur ce point pourrait être pertinente afin de mieux comprendre les variables qui expliquent l'expérience de ces cadres. On relève plusieurs *burn-out* dans les expériences professionnelles précédentes qui ont sans doute conduit les acteurs à un besoin ou une recherche de « travailler autrement » lorsque nous les avons rencontrés dans leurs MJC. Ces expériences professionnelles seraient à croiser avec les trajectoires sociales et leurs genres, dans une perspective intersectionnelle. Si nous avons pu observer des positionnements différents, il faudrait pouvoir répondre de manière systématique aux questions telles que les différences de niveau de rémunération, de temps de travail officiel et effectif, la division sexuée du travail et interroger plus spécifiquement les uns et les autres sur les rapports entre vie privée et professionnelle ou encore la charge des fonctions assimilables au *care* sans pour autant naturaliser des fonctions qui reviendraient à tel ou tel genre. Le seul élément repéré par les cadres eux-mêmes dans leurs trajectoires pour expliquer les différences de conception du travail, ainsi que l'usure et la fatigue est l'appartenance à des générations différentes, comme nous avons pu le souligner pour l'épreuve de la performance. L'enquête offre donc bien des pistes de prolongement pour mieux comprendre l'expérience et la place des cadres associatifs d'éducation populaire.

## Bibliographie

---

- Astier J., Castielle M-A., Corouge A., Le Page E., Rétif H., Sadek M., *Pénurie des animatrices en Ille-et-Vilaine : des actrices de terrain en quête de sens*, Rennes, EHESP, 2022.
- Avril, C., Cartier M., Serre D., *Enquêter sur le travail : Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010.
- Bayer V., *Le travail social toujours une affaire de femmes ? Focus sur l'encadrement*, Nîmes, Champ social, 2023.
- Becker H.S., *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La découverte, 2002.
- Besse L., « L'action des maisons des jeunes et de la culture », *Informations sociales*, n°190, 2015, p.26-34.
- Besse L., *Les MJC : De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes, 1959-1981*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Histoire », 2015.
- Besse L., Chateignier F., Ihaddadene F., « L'éducation populaire », *Savoirs*, n°42, 2016, p.11-49.
- Bezes P., « Etat, 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*, vol. 193, 2012, p.16-37.
- Bidet A., « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? », *Communications*, n°89, 2011, p.9-26.
- Boltanski L., « Sociologie critique et sociologie de la critique », *Politix*, n°10-11, 1990, p.124-134.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 2011.
- Boltanski L., Fraser N., *Domination et émancipation. Pour un renouveau de la critique sociale*, PUL, 2014.
- Bordes V., « La place des animateurs au sein de l'intervention sociale : quelle formation pour quelles missions ? », *Pensée plurielle*, n°15, 2007, p.101-109.
- Bouffartigue P., Gadéa C., Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Armand Colin, 2011.
- Camus J., Lebon F., *Regards sociologiques sur l'animation*, Paris, La Documentation française, 2015.
- Chateauraynaud F., *Alertes et lanceurs d'alerte*, Paris, PUF, 2020.
- Chiapello E., Gilbert P., *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2013.
- Clot Y., *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La découverte, 2021.
- Cottin-Marx S., Hély M., Jeannot G., Simonet M., « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n° 163, 2017, p.463-476.

Cottin-Marx S., Paradis E., « 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, 2020, p.109-120.

Cousin O., *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2015.

Demazière D., « Les négociations implicites de la division du travail. Le cas des élus régionaux », *Négociations*, n° 1, vol. 25, 2016, p.39-53.

Demazière D., Lessard C., Morrissette J., « Introduction. Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences », *Éducation et sociétés*, vol. 32, 2, 2013, p.5-20.

Derrida J., *Penser, c'est dire non*, Paris, Seuil, 2022.

Dujarier M.-A., *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

Dujarier M.-A., *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, PUF, 2021.

Elias N., *La société des individus*, Fayard, 1991.

Erhenberg A., *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1991.

Erhenberg A., *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Calmann-Lévy, 1998.

Eymeri-Douzans J.-M., « Frontière ou marches ? De la contribution de la haute administration à la production du politique », *La politisation*, Paris, Belin, 2003, p.47-77.

Farvaque N., « animateurs vacataires et permanents : regards sur la qualité de l'emploi », *Agora débats/jeunesse*, n°48, 2008, p.46-61.

Flocco G., *Des dominants très dominés : Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Liber/Raisons d'agir, 2015.

Gaspard J.-F., *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs*, Paris, La découverte, 2012.

Giddens A., *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.

Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Minit, 1973.

Hamidi C., « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, n°1, vol. 56, 2006, p.5-25.

Heichette S., *Les cadres salariés du secteur social et médico-social. Quand le managérialisme instrumentalise l'encadrement*, thèse de doctorat, 2019, université d'Angers.

Heinich N., *Des valeurs. Une approche sociologique*, Éditions Gallimard, 2017.

Heinich N., *La valeur des personnes. Preuves et épreuves de la grandeur*, Éditions Gallimard, 2022.

Herman E., « La bonne distance. L'idéologie de la complémentarité légitimée en centres de loisirs », *Cahiers du Genre*, n°1, vol. 42, 2007, p.121-139.

- Hexopée, FONJEP, *Les métiers en tension et les besoins dans l'Éducation populaire*, 2021, [en ligne].
- Hibou B., *La bureaucratisation du monde à l'ère néo-libérale*, Paris (Cahiers libres), La Découverte, 2012.
- Hoarau C., Laville J-L., *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Erès, 2008.
- Ion J., Ravon B., *Les travailleurs sociaux*, Paris, La découverte, 2002.
- Ion J., « Conclusion, valeurs, identités et associations » dans *Associations laïques et confessionnelles. Identités et valeurs* (dir. Cohen M.), L'Harmattan, 2006, p.177-185.
- Lallement M., Zimmermann B., « Tous responsables ? Transformations du travail, métamorphoses de la responsabilité », *Sociologie du travail* [en ligne], Vol. 61 - n° 2, 2019.
- Lebon F., « 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, 2008, p.85-86.
- Lebon F., Lescure (de) E., *L'éducation populaire au tournant du XXIe siècle*, Éditions du Croquant, 2016.
- Lebon F., *Entre travail éducatif et citoyenneté : l'animation et l'éducation populaire*, Champ social, 2020.
- Le Breton D., *Tenir. Douleur chronique et réinvention de soi*, Paris, Éditions Métailié, 2017.
- Le Texier T., *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte, 2016.
- Lemieux C., *La sociologie pragmatique*, Paris, La découverte, 2018.
- Méda D., *Le travail*, Paris, PUF, 2004.
- Michalon J., *Panser avec les animaux. Sociologie du soin par le contact animalier*, Paris, Presses des mines, 2017.
- Nativel J-B., « Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire », *RECMA*, n°344, 2017, p.74-88.
- Neveu E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La découverte, 2005.
- Nicourd, S., « Éducation populaire : organisation du travail associatif et action publique », *Entreprises et histoire*, vol. 56, no. 3, 2009, pp. 62-72.
- Oberhauser P-N., *Éprouvante relation médicale. Groupe de discussion de cas et difficultés interactionnelles en médecine*, thèse de doctorat, université de Lausanne, 2022.
- Pesle M., « Les instruments comme politique : les usages quotidiens des procédures dans l'action éducative locale », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 36, n°1, 2019, p.55-74.
- Pommier J-B, « Quand les aidants demandent de l'aide : soutien aux intervenants ou soutien à la relation ? » dans *Travail social et souffrance psychique* (dir. Ion J.), Paris, Dunod, 2005, p.161-197.
- Ravon B., « Refaire parler le métier. Le travail d'équipe pluridisciplinaire : réflexivité, controverses, accordage », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, vol. 14, 2012, p.97-111.
- Ravon B., Vidal-Naquet P., « Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. L'exemple du travail social », *Rhizome*, 2018, p.74-81.

Robinet E., « L'identité professionnelle des animateurs », *Agora débats/jeunesse*, n°22, 2000, p.113-123.

Serres M., *C'était mieux avant !*, Paris, Le pommier, 2017.

Simonet M., *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La dispute, 2010.

Talpin J., Bonnevalle P., « Financements associatifs et pouvoir local. Enquête sur les subventions aux associations dans une ville du Nord », *Gouvernement et action publique*, vol. 12, n°2, 2023, p.37-64.

Tchernonog, V., Prouteau, L., *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Dalloz, 2023.

Thomas W., « Définir la situation » dans *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, Flammarion, 2009.

Travail, Genre et sociétés, *Tenir au travail*, n°29, 2013.

Verdès-Leroux J., *Le travail social*, Paris, Les éditions de Minuit, 1978.

Zimmermann B., « Postface », *Formation emploi*, 139, 2017, p. 91-104.

Weber M., *Economie et société 1., Les catégories de la sociologie*, Plon, 1995.

## 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