Document generated on 08/13/2025 4 a.m.

Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles
International Journal of Sociocultural community development and practices
Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales

Être directeur dans l'animation et dans l'intervention sociale

Francis Lebon

Number 7, 2014

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1100233ar
DOI: https://doi.org/10.55765/atps.i7.549

See table of contents

Publisher(s)

Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

ISSN

1923-8541 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Lebon, F. (2014). Être directeur dans l'animation et dans l'intervention sociale. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles / International Journal of Sociocultural community development and practices / Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales*, (7), 101–118. https://doi.org/10.55765/atps.i7.549

Article abstract

Management in the field of sociocultural community development and social intervention distinguishes itself widely from that of more hierarchical environments characterized by other personal convictions and other forms of commitment. This article proposes a singular lighting on the realities of these functions in social related jobs based on the data of a national survey (INSEE, Employment 2011) on these occupations (sociocultural community developmers, specialized educators, etc.) as well as on a series of interviews with managers who work in sociocultural community development (community centers, Youth's services, etc.) or more widely in social intervention. The author admits after examination that supervision keeps a part of mystery, partially hidden by a smoke screen because of the complexity of this multifaceted work.

© Francis Lebon, 2014

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Animation, territoires et pratiques socioculturelles
Sociocultural community development and practices
Animación, territorios y prácticas socioculturales

Hors-thème

Être directeur dans l'animation et dans l'intervention sociale

Francis Lebon
Université Paris-Est/Créteil, France
francis.lebon@u-pec.fr

Le travail de direction dans le milieu de l'animation et de l'intervention sociale diffère largement de celui de milieux plus hiérarchiques caractérisés par d'autres convictions personnelles et d'autres formes d'engagement. Cet article propose un éclairage singulier sur les réalités des fonctions de cadre dans les métiers du social à partir d'une enquête puisant aux données de l'INSEE (Enquête Emploi 2011) sur ces professions (animateurs, éducateurs spécialisés, etc.) ainsi que sur une série d'entretiens auprès de directeurs qui travaillent dans l'animation (centres sociaux, MJC, services jeunesse, etc.) ou plus largement dans l'intervention sociale. L'auteur admet après examen que l'encadrement garde une part de mystère et demeure en partie caché par un écran de fumée du fait de la complexité de ce travail aux multiples facettes.

Mots-clés : fonctions de direction; profils des directeurs; métiers. du social; France.

Management in the field of sociocultural community development and social intervention distinguishes itself widely from that of more hierarchical environments characterized by other personal convictions and other forms of commitment. This article proposes a singular lighting on the realities of these functions in social related jobs based on the data of a national survey (INSEE, Employment 2011) on these occupations (sociocultural community developmers, specialized educators, etc.) as well as on a series of interviews with managers who work in sociocultural community development (community centers, Youth's services, etc.) or more widely in social intervention. The author admits after examination that supervision keeps a part of mystery, partially hidden by a smoke screen because of the complexity of this multifaceted work.

Keywords: managerial functions, managers profiles, sociocultural work, France

El trabajo de dirección en el medio de la animación y de la intervención social ampliamente difiere del de los medios más jerárquicos caracterizados por otras convicciones personales y otras formas de compromiso. Este artículo propone una iluminación singular sobre las realidades de las funciones de ejecutivo en los oficios del social a partir de una investigación que saca de los datos del INSEE (Investigación Empleo 2011) sobre estas profesiones (animadores, educadores especializados, etc.) así como sobre una serie de conversaciones con los directores que trabajan en la animación (centros sociales, servicios para la juventud, etc.) o más ampliamente en la intervención social. El autor supone después de examen que el marco guarda una parte de misterio y permanece en parte escondido por una pantalla de humo a causa de la complejidad y de las facetas múltiples de este trabajo.

Palabras clave: funciones de dirección, perfiles de los directores, oficios del social, Francia

Certains droits réservés © Francis Lebon (2014).
Sous licence Creative Commons (by-nc-nd).
ISSN : 1923-8541

Nous n'entendrons pas les cadres au sens de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles de l'INSEE[1] mais dans le sens de ceux qui encadrent d'autres personnes. Nous focaliserons donc l'attention sur les cadres hiérarchiques plutôt que sur les cadres experts : les directeurs de structures sociales et socioculturelles qui exercent une fonction hiérarchique, avec des salariés sous leurs ordres ou leur autorité. On exclura aussi de la population les cadres de l'Éducation nationale (directeur d'école, principal, proviseur), qui semblent à part (personnels de l'État), et les bénévoles du monde associatif[2].

Petite bourgeoise d'État « d'encadrement des services publics »[3], « couches moyennes salariées »[4] ou « salariat intermédiaire »[5] ? Nous ne traiterons pas de front ces questions de catégorisation qui visent à situer les directeurs dans la structure sociale. Nous considérons simplement que les directeurs d'organisations sociales et socioculturelles relèvent des classes moyennes et supérieures. Ils font partie de ces métiers de l'État providence[6], de ces « métiers relationnel »[7] qui agissent sur une « matière humaine »[8]. Bien que la distance semble se creuser avec le monde originel du « travail social »[9], ils se situent du côté de la « main gauche » de l'État[10].

L'invention de « l'intervention sociale »

À l'instar de l'« économie sociale et solidaire »[11] ou bien encore de l'« éducation populaire »[12], l'« intervention sociale » fait partie de ces catégories tout à la fois savantes, politiques et professionnelles (ré)inventées et mobilisées depuis une vingtaine d'années[13]. En effet, la plupart des auteurs spécialistes du « travail social » (un terme qui s'est lui-même généralisé dans les

1. Au sein des Cadres et professions intellectuelles supérieures, certains n'encadrent personne (comme les professeurs). Par ailleurs, certains encadrants ne sont pas Cadres, comme les agents de maîtrise et les infirmières qui relèvent des Professions intermédiaires.
2. Le travail bénévole constitue la ressource essentielle de la plupart des associations. Par ailleurs, près d'un président sur deux est retraité. Viviane Tchernonog, *Les associations en France. Poids, profils et évolutions. Financements publics et privés, emploi salarié et travail bénévole*, gouvernance, ADDES, novembre 2007, p. 21-25.
3. Christian Baudelot, Roger Establet, Jacques Malemort, *La Petite bourgeoisie en France*, Paris, Maspéro, 1974.
4. Catherine Bidou, Monique Dagnaud, Bruno Duriez, Jacques Ion, Dominique Melh, Monique Pinçon-Charlot, Jean-Paul Tricart, *Les couches moyennes salariées : mosaïque sociologique*, Rapport de recherche, Ministère de l'Urbanisme et du logement, Paris, 1983.
5. Paul Bouffartigue, « Le salariat intermédiaire sous tensions », in *Le retour des classes sociales : inégalités, dominations, conflits*, Paul Bouffartigue dir., Paris, La Dispute, 2004, p. 111-124. Roland Pfefferkorn, *Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes*, Paris, La Dispute, 2007, p. 176-183.
6. Dominique Schnapper, « Les expériences vécues dans quelques métiers de l'Etat-providence », in Pierre-Michel Menger (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 2003, p. 199-216.
7. Lise Demailly, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008.
8. Maurice Halbwachs, *Les classes sociales*, Paris, PUF, 2008, p. 173.
9. Brigitte Bouquet, « Management et travail social », *Revue française de gestion*, n° 168-169, 2006.
10. Pierre Bourdieu, *Contre-feux I*, Paris, Liber-Raisons d'Agir, 1998, p. 9-17.
11. Fanny Darbus, *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques*, Doctorat de Sociologie, EHESS, 2009, sous la direction de Frédéric Lebaron.
12. Frédéric Chateigner, « Éducation populaire » : les deux ou trois vies d'une formule, Doctorat de science politique, Université de Strasbourg, 2012, sous la direction de Vincent Dubois et Gérard Mauger.
13. Cf. notamment François Aballéa (coord.), *Institutionnalisation, désinstitutionnalisation de l'intervention sociale*, Toulouse, Octarès, 2012.

années 1970) mobilisent depuis les années 1990 la notion d'« intervention sociale »[14] pour rendre compte de diverses transformations. La décentralisation, le tournant néolibéral, la montée en puissance de nouveaux problèmes sociaux (« exclusion », « échec scolaire », etc.) et la multiplication des politiques sociales auraient contribué à diversifier les champs d'intervention (insertion, médiation, politique de la ville) et le profil des intervenants, des cadres supérieurs aux bénévoles, avec, au centre, une nébuleuse composée de « travailleurs sociaux », de nouvelles figures professionnelles diplômées (chefs de projet, agents de développement, etc.), de « petits boulots » (médiateurs, agents d'ambiance, etc.) et des métiers de l'aide à domicile.

La littérature sur les cadres de l'intervention sociale est le quasi-monopole d'anciens travailleurs sociaux (en particulier éducateurs spécialisés) devenus experts et sociologues (Bertrand Dubreuil, Jean-Marie Miramon, etc.). Par exemple, le livre de Roland Janvier, directeur de la Fondation Massé Trévidy et formateur notamment à l'IRTS de Bretagne, est le fruit d'un cours donné à des directeurs[15]. Cette littérature, dont il faudrait faire précisément l'analyse, a une fonction avant tout normative (d'où l'importance de la réglementation, des référentiels de compétence, de l'instance sur la cohérence des organisations, etc.) et propose des réflexions puisées dans les sciences sociales, la philosophie, etc. Les données empiriques de « terrain » sont rarement mobilisées. Mentionnons cependant les analyses de situation de Bertrand Dubreuil[16], la thèse d'Hélène Cheronnet[17] et 24 entretiens réalisés par Gyslaine Jouvet dans le cadre d'un Master[18].

Selon Dominique Beynier et Jean-Noël Chopart, il faut distinguer, au sein des métiers de l'encadrement, ceux qui encadrent sur la base de l'expérience un personnel peu qualifié, en contact avec le public (animation de structures de proximité et d'insertion), de ceux qui sont très qualifiés et n'interviennent pas directement auprès du public[19]. Ces deux configurations d'emploi semblent avoir une traduction dans la nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles de l'Insee avec d'une part, parmi les professionnels de l'animation (Enquête Emploi 2011), les « directeurs de centres socioculturels et de loisirs » (40 % de bac + 2 et plus), d'autre part, du côté de l'action sociale, les « cadres de l'intervention socio-éducative » (68 %) auxquels il faudrait adjoindre une partie des cadres de la fonction publique (« personnels administratifs de catégorie A des collectivités locales) et des entreprises (« cadres spécialistes de la formation » - 77 % de bac + 2 et plus, un tiers seulement encadrant une ou plusieurs personnes).

14. Cette catégorie commence à être employée dès les années 1980. Université Marc Bloch (Strasbourg). Département de formation continue, *L'Intervention sociale auprès des populations nomades ou d'origine nomade : paupérisation, accès aux droits, réponses institutionnelles*, Université des sciences humaines, Département de formation continue, Strasbourg, Université des sciences humaines, 1981. Conseil supérieur du travail social, *Intervention sociale d'intérêt collectif : rapport à Monsieur le ministre / Ministère des affaires sociales et de l'emploi*, Conseil supérieur du travail social, Groupe IV, Paris, Ministère des affaires sociales et de l'emploi, 1987. Une collection des Éditions ouvrières a pour titre en 1986 « Modalités et pratiques de l'intervention sociale ».

15. Roland Janvier, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale. Diriger : c'est du jeu ?*, Paris, L'Harmattan, 2012.

16. Dubreuil Bertrand, avec la collab. de B. Fredj, M. Marhadour et D. Raquin, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social : analyse de la pratique*, Paris, Dunod, 2004. Ces analyses sont reprises in Jaeger Marcel dir., *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2005, p. 993-1147 (Le travail de directeur).

17. Hélène Cheronnet, *Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée*, Paris, L'Harmattan, 2007.

18. Gyslaine Jouvet, *Parcours et légitimité des cadres du social*, Paris, L'Harmattan, 2011.

19. Dominique Beynier et Jean-Noël Chopart, « Déconstruction et reconstruction du champ de l'intervention sociale sur la base des tâches accomplies », in Jean-Noël Chopart dir., *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000, p. 86-87.

Mais notre propos reposera pour l'essentiel sur une enquête collective menée par entretiens, en 2013, auprès de 56 directeurs de la région parisienne[20]. 29 travaillent dans l'animation (centres sociaux, MJC, services jeunesse, etc.), 27 « ailleurs » dans l'intervention sociale (action médicosociale, insertion professionnelle, lutte contre les exclusions, etc.). Pour cet « ailleurs », nous avons enquêté d'une part dans des espaces professionnels où l'encadrement est traditionnellement assuré par d'autres professions sociales établies (assistantes sociales, éducateurs spécialisés). Nous avons d'autre part enquêté auprès de cadres de l'éducation, de la formation, de l'insertion, etc., dans des espaces où les profils semblent moins bien identifiés. Nous avons conservé de la notion de « social » le ciblage de populations « vulnérables », souvent issues des milieux populaires, mais pas seulement (personnes âgées, personnes handicapées). Ainsi, l'enquête s'est adressée aux directeurs de missions locales, de dispositifs de politique de la ville[21], etc., mais aussi aux directeurs de maisons de retraite.

Cette distinction relativement arbitraire a cependant une certaine consistance en matière de formation, de conditions de travail et d'organisations employeurs[22]. Nous avons ainsi considéré que relevaient de l'animation tous les individus qui, au moment de l'enquête, soit travaillaient dans les secteurs « historiques » de l'animation, soit possédaient un diplôme professionnel de l'animation ; nous avons donc considéré que tous les autres relevaient du « hors animation », de « l'intervention sociale ». Dans l'ensemble, ce mode opératoire fonctionne bien et les diplômes professionnels des directeurs, par exemple, correspondent bien aux secteurs dans lesquels ils travaillent. Sur 56 directeurs, seuls cinq cas sont sujets à caution : nous avons considéré que deux attachés territoriaux chargés de l'action citoyenne et de la participation des habitants mais sans aucun diplôme de l'animation relevaient du « hors animation ». En revanche, une responsable du pôle vie des quartiers et participation des habitants, titulaire d'un DESS, attachée contractuelle qui a été 12 ans directrice d'un centre social et qui coordonne à présent les centres sociaux, conseils de quartier, conseils de jeunes, etc., a été classée dans « l'animation ». Tout comme le chef d'un service Solidarité, ancien directeur du service jeunesse et titulaire du DEDPAD, ainsi qu'un directeur de maison de quartier (Saïd, 38 ans, BTS comptabilité) en train de passer le Caféruis.

Afin de prendre la mesure des convergences et des divergences entre les directeurs de « l'animation » et ceux de « l'intervention sociale », nous tenterons dans un premier temps d'examiner dans quelle mesure il existe des trajectoires et des conditions d'emploi différentes pour ces deux grandes catégories de cadres. Nous essaierons ensuite d'expliquer de quelles façons ils se mobilisent et mobilisent les salariés pour organiser le travail au quotidien, comment ils présentent et représentent leurs organisations. Enfin, nous évoquerons les satisfactions et les difficultés du métier.

---

20. Il s'agit d'entretiens réalisés par des étudiants de licence et de master de l'Université Paris Est Créteil. En licence : Yssa Bagayoko, Medhy Bagou, Adil Basraoui, Kamal Bentaalla, Laurent Bouscasse, Raphael Cazaly, Aurélie Chasseigne, Magali Chastagner, Malika Daoud, Rachel Desjardin, Mariam Diallo, Didier Durand, Bruno Ferreira, Yamina Larbi, Hannan Louraoui, Jean Nestor Moungomo, Djaouida Moustahzi, Farid Nichane, Hafidha Ouadah, Florence Raymond, Estelle Rousseau Hatif, Djamal Soifeini, Karima Taibi, Maimouna Talla. En master : Ouarda Ait Mahrez, Hervé Balle, Stéphanie Batinica, Jessica Bertrand, Tiffany Bottier, Maité Bregmestre, Katia Cassildé, Fatbintou Cisee Sano, Patricia Costa, Pauline Courbin, Mélanie Da Silva, Isabelle Drouet, Mélanie Dutartre, Amandine Hovaere, Annissa Iriout, Wassila Iriout, Nazli Kirazli, Maelle Margot, Wahida Mohamed Houmadi, Bertrand Perri, Ludivine Pierre, Julie Ribaut, Anne-Flore Riodin, Tchoy Roche-Ouadah, Héloïse Saggiotto, Danielle Segarel, Karen Stanislas, Kadiatou Sylla, Julie Toubiana, Grégory Wallon, Laura Zacarias.

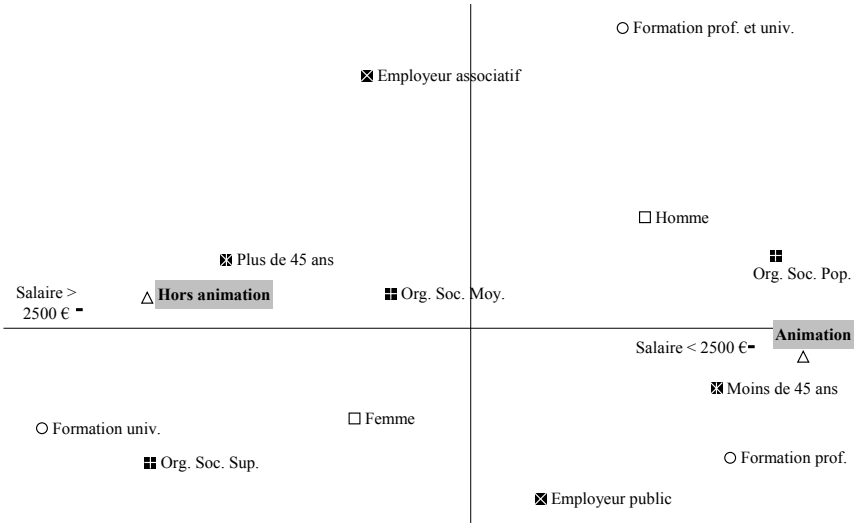
21. Selon Sylvie Tissot, il existe une concurrence entre les travailleurs sociaux et les professionnels de la politique de la ville qui reconvertissent des engagements militants et des ressources culturelles. Sylvie Tissot, *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, Paris, Seuil, 2007.

22. Certains employeurs sont à cheval sur les deux espaces. Les PEP par exemple interviennent d'une part dans le domaine social et médico-social, d'autre part dans l'animation (domaine éducation loisirs).

Des trajectoires diverses mais des conditions d'emploi semblables

Rappelons tout d'abord une évidence : les directeurs de l'animation et de l'intervention sociale n'appartiennent pas à la catégorie des cadres dirigeants issus de la bourgeoisie et passés par les « grandes écoles » (ENA, HEC, X, etc.). La plupart d'entre eux relèvent d'ailleurs des « professions intermédiaires » (INSEE). Les modalités d'accès aux postes de directeurs sont diverses si bien que beaucoup des cadres rencontrés se considèrent comme « atypiques » alors que c'est précisément une caractéristique fréquente du milieu. Ainsi Sylviane, directrice d'un foyer de jeunes travailleurs depuis 11 ans, a été danseuse et journaliste. Elle est néanmoins titulaire d'une maîtrise de droit privée et d'un DESS en gestion. D'ailleurs, tous les directeurs estiment apporter un soutien à la carrière des personnels encadrés, en particulier *via* la formation, voire les concours de la fonction publique territoriale. Ils soutiennent ainsi un type de trajectoire proche de la leur, en « poussant » les salariés.

Quelles sont les différentes générations de cadres ? Une enquête dans le secteur de l'insertion par l'activité économique distingue les plus de cinquante ans, valorisés pour leurs qualités « morales » et militantes de gauche (ce sont souvent d'anciens travailleurs sociaux), des « nouveaux » entrants aux compétences gestionnaires certifiées et aux origines sociales plus élevées. Parmi ces nouveaux entrants, on peut encore différencier entre ceux qui affirment d'abord leur mission sociale de ceux qui sont plus attirés par les performances économiques de leur organisation[23]. Mais ces principes sont-ils valables à l'échelle de plusieurs secteurs d'activité ? Notre enquête ne permet pas de différencier aussi finement les générations. Une analyse factorielle réalisée à partir de 7 variables oppose principalement[24] le secteur de « l'animation » au « hors animation » où l'on est plus âgé, avec des salaires plus élevés et davantage de formations exclusivement universitaires.



La population enquêtée, âgée de 45 ans en moyenne, comprend 25 hommes et 31 femmes. Le salaire moyen est de 2 600 € (médiane à 2 300 €). Il croît avec l'âge et avec le fait d'être exclusivement

23. Gilles Lazuech, Fanny Darbus, « Du militant au manager ? Les nouveaux cadres de l'économie sociale », in Bouffartigue Paul, Gadéa Charles, Pochic Sophie (dir), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 76-86.
24. Et de façon secondaire le public au privé.

diplômé de l'université. Il est significativement plus élevé dans le « hors animation » (2 900 €) que dans « l'animation » (2 200 €). Les moins de 45 ans sont significativement davantage dans l'animation. Les femmes restent généralement à l'écart des positions de pouvoir et de prestige et « l'histoire de la professionnalisation du travail social est celle d'une quête de légitimité des travailleurs sociaux qui induit une mise à distance du *care* et de ses implications »[25]. Si le travail social désigne donc historiquement « des métiers de femmes sous domination masculine »[26], les femmes ne sont pas absentes des postes de direction. Elles sont même ici majoritaires, plus présentes dans le social et significativement plus nombreuses à détenir des diplômes exclusivement universitaires L'espace serait donc bipolaire : des femmes plus bourgeoises et plus diplômées dans le social, des hommes moins diplômés et issus des classes populaires dans l'animation.

Neuf directeurs sur dix ont suivi des formations supérieures au niveau du baccalauréat (pour les deux tiers de niveau master), une caractéristique bien en phase avec les nouvelles injonctions des pouvoirs publics. En effet, le décret du 19 février 2007 (et la circulaire du 30 avril pour les établissements et services sociaux ou médico-sociaux) par exemple fixe les qualifications requises pour assurer la direction d'un établissement ou d'un service[27]. Il n'impose pas de diplôme particulier mais donne un niveau de référence au moins égale à la licence (avec un niveau III possible pour les petites structures : moins de 10 salariés, ou moins de 25 lits ou places, etc.). Comment les diplômes professionnels de cadre[28] cohabitent-ils avec les formations universitaires ? Un tiers de l'échantillon possède un diplôme professionnel à titre exclusif (beaucoup des cadres ont obtenu ces diplômes professionnels dans le cadre de la formation continue). S'il y a donc une forte proportion de diplômes universitaires (les deux tiers des enquêtés), la place relative des diplômes professionnels est plus importante dans l'animation[29] et celle des diplômes universitaires plus forte dans l'intervention sociale[30]. Dans des cas à présent assez rares, on peut être directeur dans l'animation sans aucun diplôme. Ainsi, Joëlle, 51 ans, militante aux Francas et directrice d'un pôle municipal enfance, jeunesse et sports, attachée territoriale par la voie de la promotion interne, ne possède que le Bafa et le BAFD (Défa inachevé).

La socialisation dans le secteur d'activité est plus ou moins précoce. Elle semble se distribuer entre deux pôles d'accès au statut de cadre : par le diplôme supérieur en début de carrière ; par l'expérience professionnelle en cours de carrière. En d'autres termes, une « grande porte » (davantage empruntée dans le social) et une « petite porte » (davantage empruntée dans l'animation).

La socialisation dans l'univers particulier de l'animation est souvent précoce. La mère de Danièle, institutrice, l'emmenait en classes de découverte qui lui feront entrevoir un débouché professionnel possible (une « révélation ») après son échec au bac (Danièle, 59 ans, directrice d'un centre social municipal). Dans cette logique d'entrée progressive dans un milieu professionnel, les politiques de l'emploi jouent un rôle, que ce soit aujourd'hui avec notamment le contrat d'engagement éducatif et le service civique ou bien hier avec les emplois jeunes. Ainsi, Nicolas

25. Marc Bessin, « Politiques de la présence : les enjeux temporels et sexués du care dans le travail social », in Marie Garrau et Alice Le Goff (dir.), *Politiser le care ? Perspectives sociologiques et philosophiques*, Paris, Le Bord de l'Eau, 2012, p. 43.
26. Jean-François Gaspar, *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2012, p. 16-17.
27. Décret n° 2007-221 du 19 février 2007.
28. Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (Caféruis), Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (Cafdes), Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS), etc.
29. Plus d'un tiers des cadres de l'animation enquêtés possèdent un BPJEPS ou un BEATEP.
30. La proximité historique du sanitaire et du social a toujours une certaine actualité avec d'une part la présence d'une infirmière puéricultrice, d'autre part l'intervention plus ou moins importante de médecins dans les équipes éducatives.

(35 ans), responsable du service animation à la direction des politiques sportives, a auparavant été « emploi jeune » en tant qu'animateur sportif de proximité (1998-2002) puis coordinateur (2003-2011). Il envisage encore de progresser par la réussite à un concours de catégorie A et par la reconnaissance de son travail : « petit à petit ça paye, voilà au bout de pas mal d'années il y a des reconnaissances, des changements d'organigramme, de mission ».

Dans le social, et en particulier dans les collectivités locales, la socialisation et la spécialisation semblent un peu plus tardives. L'engagement professionnel se construit également « sur le tas », au fil du temps, mais peut-être davantage *a posteriori*, à partir d'un niveau scolaire relativement plus élevé. Ainsi, Jacqueline (52 ans) arrive dans la fonction publique territoriale en passant le concours de rédacteur (catégorie B) en 1984. Après avoir travaillé dans différents services, elle s'engage, il y a 20 ans, dans la direction d'un centre communal d'action sociale (CCAS). Marie (42 ans), attachée territoriale, directrice de la cohésion sociale d'une commune, a commencé sa carrière au CROUSS juste après ses études (DEA) et son succès à un concours de catégorie B. Cependant, le bénévolat peut, comme dans l'animation, s'articuler avec le travail domestique et déboucher sur le salariat. C'est le cas pour Sylvie, 50 ans (diplôme d'ingénieur dans une grande école), coordinatrice du développement social aux Petits frères des Pauvres : « quand j'étais jeune, après mes études, j'ai beaucoup déménagé et puis après j'ai eu des enfants, enfin déménagée parce que je me suis mariée, j'ai eu des enfants, bref. Du coup je faisais beaucoup de bénévolat à côté dans des associations. Et puis après donc, bah j'ai été prof de maths et je continuais beaucoup de bénévolat jusqu'à ce qu'à un moment donné je me retrouve à faire vraiment du bénévolat presque à plein temps. C'était une responsabilité importante du coup j'ai… C'est devenu, voilà, je suis devenue salariée ».

Mais cette détermination du secteur d'activité n'est-elle pas aussi celle des origines sociales et du niveau de diplôme ? En effet, la famille professionnelle du « social » semble plus bourgeoise. On y considère peut-être plus son travail sur un mode « clinique » et moins sur le modèle de la vocation : « Maintenant on peut en faire une psychanalyse… ce que j'ai fait d'ailleurs mais… La réalité c'est que je suis fille unique alors euh voila. Pourquoi s'occuper de bébés, bah y'avait pas de bébés autour de moi. J'en sais rien. Y'a sûrement une raison très profonde en tout cas c'est pas euh… Je le vis pas comme si c'était une vocation. » Le travail implique néanmoins une forme d'engagement pour autrui : « ça nécessite on va dire un esprit "soignant". Je mets des guillemets pour le terme soignant hein, mais en tout cas d'être en empathie, pas en sympathie mais en empathie avec la famille, avec l'enfant. Être en capacité de se mettre à niveau, à niveau de compréhension. » (Claire, 48 ans, directrice du service d'intégration des déficients visuels en SESSAD). La confrontation à une face relativement sombre du monde social est ainsi comprise sur un mode clinique et normatif : « en fin de journée, vous savez, quand on signe des dossiers où l'on ne voit que l'aspect négatif d'une société ici, hein, c'est comme l'hôpital ou le cabinet d'un médecin on ne voit que les maladies, ici on ne voit que les gens qui sont malades, qui ont des difficultés d'argent. » (Patrick, 60 ans, directeur d'un centre d'action sociale)

Une autre caractéristique des carrières repose sur la progression à l'intérieur même du secteur d'activité. Par exemple, Paul (48 ans), directeur adjoint d'une mission locale, est arrivé il y a 20 ans comme conseiller avec des fonctions de coordination. Malika (45 ans), également directrice adjointe d'une mission locale, a travaillé à la fin des années 1980 dans une PAIO. Jérôme (43 ans), directeur d'une maison de l'emploi et de la formation, a d'abord été en service civil dans une mission locale qui l'a ensuite embauché comme conseiller professionnel ; puis il est devenu responsable d'une antenne, directeur d'une PAIO, etc. Sakina (57 ans), responsable d'une circonscription de service social au conseil général, a exercé comme assistante sociale pendant

une quinzaine d'années puis a passé un concours de catégorie A. Dans l'animation, les trois quarts des directeurs ont le Bafa qui a très souvent contribué à mettre le pied à l'étrier et à installer « une certaine foi ». Globalement, les trajectoires entre les secteurs sont moins fréquentes que ce que nous imaginions, sans doute parce que les opportunités d'emploi reposent largement sur le capital social accumulé et invitent à rester dans le même univers. Il y a cependant quelques transfuges. Par exemple, Michel (61 ans), directeur de mission locale depuis 15 ans, a notamment été éducateur spécialisé entre 1973 et 1986.

Des « convictions professionnelles » pour « travailler dans l'humain »

Le travail d'encadrement éducatif et social se rattache au « monde des choses humaines » plutôt qu'à celui des « choses matérielles ». C'est ce que rappelle, à sa façon, un directeur d'équipement socioculturel dans un quartier sensible : « on travaille avec des humains, on ne met pas des boites de conserve en rayon, ce n'est pas dégradant loin de là, mais on travaille avec des enfants, ce n'est pas le même rapport, les enjeux ne sont pas les mêmes » (Saïd). Ancien ingénieur dans l'automobile, un directeur de maison de retraite partage cette vision des choses lorsqu'il évoque sa conversion professionnelle *via* un Fongecif : « je voulais en fait sortir du monde du produit. Je ne voulais plus faire... travailler dans le produit. Je voulais donc travailler dans l'humain. Puis après voilà, vous fixez en fait certains critères et puis plus vous avancez dans la réflexion, et puis un jour j'ai eu de la chance quoi. J'ai eu de la chance dans mon parcours parce que, en 2007, un décret est venu euh... autoriser les Bac+5 en fait à postuler euh... aux formations de directeurs. Puisque avant ces métiers là n'étaient réservés en fait que... qu'à des personnes qui venaient du monde médicosocial » (Benoît, 41 ans, directeur de maison de retraite).

Quelles sont les références, les supports de l'engagement professionnel des cadres ? La psychologie, la politique, le droit ? Les éducateurs spécialisés étudiés par Thérèse Levené sont « conformes », « irrésolus » ou bien « critiques » voire « rebelles »[31]. Jean-François Gaspar dégage trois pôles au sein du travail social : les travailleurs sociaux cliniques trouvent leur énergie dans l'atténuation de la souffrance des usagers, les travailleurs sociaux militants dans le travail politique qu'ils entreprennent et les travailleurs sociaux normatifs dans la sensibilisation au respect des règles, perçu comme facteur d'intégration[32]. Le matériau recueilli ne permet pas toujours d'isoler ces trois pôles qui semblent plus éparses.

Bien sûr, le travail de cadre consiste à « trouver des applications pratiques aux orientations politiques » (Murielle, 47 ans, directrice du centre communal d'action sociale). Mais pour Nicolas, il faut être d'abord « passionné » (responsable du service animation à la direction des politiques sportives). Plus qu'au sens partisan, le militantisme est entendu dans le fait d'invoquer des « valeurs » et de « croire au sens de son action » (Rachida, 38 ans, jeune chef du projet éducatif et de la jeunesse au conseil général, a été 14 ans inspectrice de l'Aide sociale à l'enfance). Selon Murielle, le militantisme c'est le fait « d'y croire, puisque chaque jour le lot de situations sociales est extrêmement dégradé avec une marge de manœuvre quand même de plus en plus réduite. C'est des petits pas de souris, voilà des fois c'est une goutte d'eau dans un océan mais c'est ce qui permet de continuer d'avancer et d'avoir foi en ce qu'on fait, et donc oui il faut être militant et il faut donner un peu de sa personne et tenter de se dépasser ». « Je suis militant de mon métier en fait », déclare Michel, directeur de mission locale. Selon Marie, il faut avoir des

31. Thérèse Levené, *Travail social et contrôle social, la fonction de l'éducation spécialisée*, Bruxelles, Contradictions, 2007.
32. Jean-François Gaspar, *op. cit*.

« convictions professionnelles fortes » qui amènent à s'inscrire dans des réseaux : « On a créé une association nationale des acteurs de la réussite éducative qui est parti de l'Essonne pour se bagarrer avec l'État ». Le militantisme fait en quelque sorte partie d'un travail qui permet de voir « comment fonctionne la société et ce que les services publics peuvent apporter à la société » (Marie, directrice de la cohésion sociale d'une commune). Il s'agit donc d'un « militantisme du travail quotidien » du fait d'un métier par définition engagé[33]. Il s'adosse parfois à un héritage familial : Muriel (32 ans, attachée territoriale, origines sociales supérieures) est issue d'une famille qui a connu l'ascension sociale. Son père, directeur commercial, n'a pas le bac et sa mère, directrice d'une maison de retraite, a commencé comme aide-soignante. Coordinatrice des actions citoyennes dans un conseil général (secteur « Intervention sociale »), elle établit un lien entre son militantisme (au lycée, puis comme étudiante) et son travail où elle anime le conseil général des collégiens : « ce n'est pas anodin finalement parce que j'étais moi-même jeune engagée et maintenant j'incite les jeunes à s'engager donc la boucle est bouclée. »

Ensuite, il faut entendre le militantisme dans sa dimension associative. Patrick, directeur d'un centre d'action sociale, a été président de la « boutique solidaire » de la commune où il exerce. Issu des « quartiers », Hamza (37 ans) a été auparavant le président d'une association de quartier constituée à l'occasion du décès d'un jeune « assassiné par la police ». L'idée était de « transformer » la colère, « de faire prendre conscience à ces jeunes qu'ils avaient un rôle de citoyen à jouer ». Il rencontre alors les éducateurs d'un club de prévention qui leur parlent de leur métier, ce qui l'orientera vers une formation de moniteur éducateur. Il est à présent directeur d'un club de prévention spécialisée dont il a été membre du conseil d'administration au titre de sa qualité de conseiller municipal. Sa « connaissance du territoire » sera déterminante lors du recrutement. Ses origines l'invitent encore à penser que la vérité vient du peuple : « moi ça me fait du bien de retourner sur le terrain et de discuter un petit peu avec les zozos et les jeunes de quartier, parce qu'ils renvoient plus de choses, plus que pertinentes. Et d'ailleurs, moi, dans mon métier, c'est pas un métier, mais en tout cas dans mon activité d'élu, euh, tout ce que j'apporte, je vais le chercher dans le quartier. Euh, ça ne sort pas de ma matière grise. Euh, je veux dire les éléments, c'est eux qui les ont. À un moment donné, il faut simplement le théoriser et puis euh, voilà, euh, le mettre en forme et euh, la solution c'est eux qui l'ont. Ça, c'est clair. » Ce cas illustre bien comment le travail bénévole ou militant s'inscrit dans les carrières professionnelles des agents si bien qu'il faut parler de « carrières parallèles » dans la mesure où l'activité bénévole coexiste avec une inscription dans le salariat : elle sert à Hamza de préprofessionnalisation (tremplin et test de la vocation) et constitue à présent une continuité avec son rôle d'élu local et une dimension son activité professionnelle[34]. De même, Jean-Claude (50 ans) a été le président de l'association dont il est à présent directeur (association Sport Loisirs Intégration et Culture). Marie-T., 60 ans, déléguée départementale de la fédération des centres sociaux, estime que son engagement actuel dans une association de « femmes relais » est « mi-bénévole mi-professionnel ».

Plus que de « militantisme encarté », certains évoquent une proximité avec le pouvoir politique local. « Nous, on a quand même des spectacles assez engagés ». Chargée de la programmation d'un équipement culturel et du soutien aux pratiques amateurs, la directrice d'un équipement culturel souligne sa proximité avec le pouvoir politique municipal communiste et l'autonomie qui lui est ainsi donnée : « nous on est devant une page blanche dès le mois d'avril, et on doit écrire la page blanche ». Issue d'un mouvement d'éduction populaire, elle est intéressée à ce que « des groupes

33. Frederik Mispelblom Beyer, Catherine Glée (collab.), *Diriger et encadrer autrement : théoriser ses propres stratégies alternatives*, Paris, Armand Colin, 2012, p. 302.
34. Maud Simonet, *Le travail bénévole, Engagement citoyen ou travail gratuit* ?, Paris, La Dispute, 2010, p. 36-55.

de gens s'organisent pour développer un projet ». Elle associe aussi le militantisme à l'écoute des autres, à une « énergie, un axe politique au sens large », au travail réalisé avec le monde associatif et l'école (Corinne, 52 ans, directrice d'un équipement culturel, secteur « Animation »).

Le secteur médico-social est sans doute plus réglementé (avec notamment des prix de journée octroyés par le conseil général) et peut-être moins propice aux discours vocationnels. Les respects de la loi et de l'action publique (« répondre à la commande publique ») sont davantage au cœur de la définition d'un travail « normatif ». Patrick (directeur d'un centre d'action sociale) estime qu'il faut « responsabiliser » les usagers. Il rappelle ainsi les principes d'activation des politiques sociales et d'injonction à l'autonomie[35] : « parce que notre rôle c'est de les aider à vivre dans cette société, c'est de les amener à s'intégrer dans cette société. Parce qu'ici on ne fait pas que donner des aides on les met en relation, on les insère socialement, on a le RSA, on les oblige à s'insérer, on travaille avec Pôle Emploi ». Dans cet ensemble, la médecine occupe parfois une place importante : « j'ai un travail très en lien avec l'ophtalmo qui ne dirige pas le service mais qui est une personne ultra clé » car elle décide des admissions et prescrit le travail des rééducateurs (Claire, SESSAD).

Les mots pour parler du travail sont aussi relativement diversifiés. Pour justifier son « choix », sa « volonté » et sa « forte motivation pour défendre certaines valeurs », la directrice du « domaine éducation loisirs » d'une association départementale des Pupilles de l'enseignement public (PEP) revendique de façon presque indifférenciée « l'éducation populaire », « l'économie sociale et solidaire »[36] ou bien encore « le domaine associatif » (Lison). Cet exemple est très intéressant car il montre que sur le terrain ces appellations se valent peu ou prou alors que le monde académique et l'offre de formation universitaire sont plus divisés car ces catégories servent de bannière.

Un « management participatif » pour gérer et orienter

Il est difficile de décrire son travail et de répondre à la question « en quoi consiste en fait votre métier ? ». « La question est tellement ouverte que je peux répondre sur pleins de champs » (Benoît, directeur de maison de retraite). Le travail consiste à « faire euh, du management. Euh, à faire euh, de la gestion financière, euh, voilà… Ce que j'évoquais tout à l'heure… Ressources humaines, gestion financière… euh, réunions partenariales… euh… Voilà essentiellement sur ces 3 volets là… » (Hamza, directeur d'un club de prévention spécialisée). Cette difficulté s'explique notamment par la polyvalence du travail d'encadrement mais les directeurs se reprennent vite : ils sont d'abord, en effet, les représentants autorisés de leur employeur dont ils tiennent spontanément les discours de façade. Les entretiens réalisés en sont une bonne illustration ! Cette activité langagière reflète la dimension politique du travail d'encadrement que les formations contribuent d'ailleurs à définir[37]. Par exemple, le référentiel de compétences du Cafdes est organisé sur quatre plans : élaboration et conduite de projet ; management et gestion des ressources humaines ; gestion économique, financière et logistique ; expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire. On retrouve là les mots clefs du discours indigène : « projet », « management », « territoire », etc.

35. Nicolas Duvoux, *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Paris, PUF, 2009.
36. Du côté de l'animation, la revendication de l'économie sociale semble très fréquente. Ainsi, l'UFCV se présente d'abord comme un « acteur de l'économie sociale et solidaire » (slogan 2013).
37. Hatano-Chalvidan Maude, « L'individualisation des parcours de formation dans le champ du travail social : entre tensions et ambivalences », *Formation emploi*, 2012/3, n° 119.

La gestion des imprévus apparaît comme un incontournable du travail. Les imprévus peuvent être d'ordre technique ou logistique (problèmes informatiques), administratif et politique (répondre à une commande hiérarchique), liés à la gestion du personnel (maladie), etc. Le directeur est particulièrement interpellé dans la gestion quotidienne : « il intervient là où ça ne va pas. » Il faut alors « faire face ». Quand elle évoque son travail quotidien, Carole (68 ans), directrice d'une maison de retraite à la tête d'une équipe de 60 personnes, met d'abord en avant les problèmes : « c'est rencontrer tous les jours les responsables de service de façon informelle et répondre aux urgences ». Administrer aurait pu correspondre au travail des cadres mais le mot n'est guère employé. Il a même plutôt une connotation péjorative. Il ne faut pas gérer « de façon trop administrative sans prendre en compte le type de public que nous visons et accueillons. » (Danièle, directrice d'un centre social municipal). Les verbes d'action employés sont plutôt gérer, organiser, orienter, etc. « Je pense qu'il faut savoir mener les gens. Il faut savoir diriger, orienter, enthousiasmer les gens. (Patrick, directeur d'un centre d'action sociale). » Mais comment légitimer la direction ?

Le principe de la « porte ouverte » est mis en avant par de très nombreux cadres. « Ma porte est toujours ouverte, celles de mes adjointes j'exige qu'elles le soient aussi. » (Patrick). Le travail implique en effet une « veille » et des formes d'écoute. Le directeur doit prendre en compte les caractéristiques relationnelles, subjectives voire intimes du personnel mais, dans le même temps, être « professionnel », mettre à distance le « sentiment » et l'orgueil (Makhlouf, directeur adjoint d'un OMJ), « ne pas tomber dans le piège de l'affect » (Méziane, 37 ans, directeur de MJC). La « gestion des ressources humaines » est « à double tranchant » car « il n'y a pas de mode d'emploi, chaque individu est singulier, avec son caractère. » (Makhlouf). Le directeur doit malgré tout cadrer, quand il s'agit par exemple de faire un planning : « on est humain, d'accord, mais à un moment donné il faut être cadrant. On ne peut pas tout accepter » (Sakina, responsable d'une circonscription de service social au conseil général).

Le thème du « management participatif » est revenu régulièrement dans les discours de justification. Marie, directrice de la cohésion sociale d'une commune, estime mener un « management très très participatif ». Murielle, directrice du centre communal d'action sociale, est aussi dans « une logique d'encadrement participatif ». Avec des mots différents, mais dans une logique identique, Jean-Baptiste (38 ans), responsable du Pôle jeunesse municipal, déclare : « je ne suis pas directif, j'aime bien que les agents soient autonomes et développent leurs idées ». Ce style de management implique des discussions et une forme de « transparence », le fait notamment de reconnaître ses « erreurs ». Selon Paul (directeur adjoint de mission locale), « le fait pour moi d'être dans la transparence, de dire oui je me suis trompé, ça met les gens en confiance qui permet de s'adapter et d'être souple. Ça s'appelle le management participatif. Si vous êtes un chef autoritaire qui dit qu'il ne se trompe jamais, comment voulez vous faire participer les gens ? C'est aussi une stratégie de management. Tout le monde peut faire des erreurs, des collègues, même moi je peux en faire. L'important c'est de les voir pour les ajuster. Un chef a toujours besoin de ses collègues. C'est ce qu'on dit : personne ne sait tout, mais tout le monde sait quelque chose ». Mais comment fonctionne réellement cette culture de la participation ? Quels en sont ses modes de rétribution ?

Les cadres doivent se mobiliser et mobiliser l'organisation afin qu'elle fonctionne correctement. « Si la personne n'est pas autonome et ne prend pas d'initiatives, il n'y a rien qui avance. J'ai envie de dire que le travail se réinvente tous les jours » (Makhlouf, directeur adjoint OMJ). Nouveau logiciel, nouvelle réglementation, annualisation du temps travail (pour Fenda, 34 ans,

chef du service enfance loisirs d'une commune), etc., les occasions sont nombreuses pour inviter les cadres à mener des projets qui transforment l'organisation du travail (« l'accompagnement au changement », « bouger les choses »). Ils deviennent dans ce contexte les acteurs de leur propre travail, construisent leur propre charge d'activité, tout en étant dans l'incertitude quant à la capacité de se faire entendre et de parvenir à le faire. Ils doivent saisir des intentions, sentir en quelque sorte le vent du changement : « Il faut de la souplesse, de l'adaptabilité, piger ce que les gens sentent, ce qui se passe, là où il y a des besoins, on va aller les chercher, profiter d'une occasion » (Marie-T., déléguée départementale de la fédération des centres sociaux). Le travail de cadrage du cadre doit éclairer, donner une orientation : « J'ai la prétention d'être un visionnaire. Il faut être visionnaire. Savoir projeter l'établissement, où vous voulez l'amener » (Benoît, directeur d'une maison de retraite). Un des mots clefs mobilisés par tous les cadres est « l'écoute », l'écoute du personnel et des publics. « L'humain », les « projets » apparaissent aussi de façon récurrente.

Le « projet » est une catégorie centrale du travail (avec ce qui y est associé : les « objectifs », la « stratégie », « l'évaluation », etc.). On retrouve cette dimension dans les centres de loisirs : « Mon travail consiste à animer une équipe d'animation, à être garant du projet pédagogique qui découle évidemment du projet éducatif de la ville » (Monique, 53 ans, directrice d'un centre de loisirs maternel). Elle est aussi présente dans le secteur jeunesse, ainsi de ce directeur adjoint d'un office municipal de la jeunesse (OMJ), « chargé de la cohérence éducative des projets qui sont conduits sur l'ensemble des structures » (Makhlouf, 40 ans). Donner du sens passe par le projet et il faut donc entretenir la croyance dans le « projet » et régulièrement l'expliciter : « On a un projet, il faut qu'on le partage tous et surtout qu'on le comprenne car si on ne comprend pas, chacun va partir dans sa direction et ça va coincer à un moment donné. » (Saïd). Il est donc un outil de management et de mobilisation des salariés encadrés, en particulier dans l'animation : « Mon travail déjà il consiste à produire le projet social, il se construit avec la participation des habitants et bien sur avec la validation des élus locaux. » (Benjamin, 40 ans, directeur d'un centre social municipal)

Dans l'ensemble, les directeurs interviennent peu directement auprès du public accueilli, même s'ils gardent un pied sur le terrain. Paul, directeur adjoint d'une mission locale, estime qu'il n'est jamais en contact avec le public. En revanche, Malika, également directrice adjointe d'une mission locale, a dû recevoir des jeunes car la structure était « en effectif réduit ». Comme l'indiquait Dominique Beynier, sans doute que les cadres de l'animation sont davantage en contact avec les publics, en particulier dans les centres de loisirs et les secteurs jeunesse : « je m'ennuierai trop si j'étais cantonnée à mon bureau à longueur de journée, je suis toujours là avec les enfants » (Nathalie, 36 ans, directrice d'un centre de loisirs) ; « je suis autant sur le terrain que dans l'organisation » (Farid, 25 ans, responsable jeunesse qui encadre 4 animateurs). Méziane, directeur d'une MJC, se considère comme « un pur produit de l'éducation populaire ». Il anime un centre de loisirs à 17 ans alors qu'il est en BEP Vente. La directrice l'encourageant à passer le Bafa, il devient animateur puis coordinateur jeunesse, passe le Beatep, etc. Il n'hésite pas, encore aujourd'hui, à se retrousser les manches : « s'il faut monter des tables, je monte des tables, s'il faut mettre mon bleu de travail, je mets mon bleu de travail, s'il faut mettre mon tablier pour faire la popote, je fais la popote, ça ne me pose pas de problème ». Il part ainsi prochainement dans le cadre d'un séjour avec des jeunes pour « [son] plaisir » : « ça fait du bien de sortir de mon quotidien de directeur, de gestionnaire, de… Je m'éclate avec les mômes voilà ! Je suis directeur de colo ça ne me pose pas de problème ça ! ». Christophe, 38 ans, directeur d'un centre social municipal, estime qu'il faut « mouiller la chemise à un moment donné, au sens propre comme

au sens figuré », car il ne faut « pas oublier d'où l'on vient ». De même, Catherine (46 ans), responsable du pôle vie des quartiers participation des habitants (secteur Animation) a « besoin d'un équilibre » et ne souhaite pas se « couper du terrain ».

Partenariats et relations obligatoires avec les pouvoirs publics

Certes « il faut travailler avec les autres, on n'a pas le choix ». Mais dans quels buts ? Une « courroie de transmission entre les élus et le terrain » (Jean-Marc, 51 ans, chef du service Solidarité d'une commune, secteur Animation) ? Un « rôle de tampon » ? Intermédiaire entre le personnel et son employeur (le maire, le président de l'association, etc.), le directeur doit construire sa position d'intermédiaire, entre les pressions exercées par sa hiérarchie et celles de ses subordonnés : « il reçoit du haut et il reçoit du bas et il faut qu'il filtre. S'il ne filtre pas, c'est une catastrophe. Parce que si je balance à mes employés toutes les recommandations entre guillemets du siège, ou les injonctions du siège, je me fais lyncher. Donc il faut que je filtre. Et pareil en bas, si je ne filtre pas, et que je donne directement les informations sans filtrer, je me fais lyncher. Donc je filtre » (Carole, directrice d'une maison de retraite). Les directeurs contribuent, notamment à l'occasion de réunions, à définir l'organisation du travail et le service à rendre à l'usager dans le cadre de relations qui dépassent le strict cadre du service ou de l'établissement. Le « partenariat » est ainsi fréquemment évoqué par les directeurs. « Sans les partenaires on est mort », résume le directeur-adjoint d'une mission locale. Selon Michel, directeur de mission locale, le partenariat est « inscrit dans les gènes de la mission locale » pour travailler sur l'emploi, la santé, le logement et la formation des jeunes. Les cadres en charge de la Politique de la Ville semblent aussi particulièrement investi « vers l'extérieur » : « c'est l'essentiel de notre travail, c'est de l'animation de partenariat » estime Marie, directrice de la cohésion sociale à la tête d'une équipe de 13 personnes. Le partenariat est d'ailleurs l'objet d'un discours savant. Benjamin, directeur de centre social, distingue ainsi trois catégories de partenaires : « les financeurs » (CAF conseil général, Agence de cohésion sociale et d'égalité des chances), les « partenaires opérationnels externes » (essentiellement le monde associatif) et les « partenaires internes » (les services municipaux).

Les recompositions de l'État social invitent à interroger le rapport secteur privé (associatif pour l'essentiel) / public (mairies et conseils généraux pour l'essentiel) et les nouvelles politiques publiques qui, par exemple, utilisent les appels d'offre et demandent la « qualité du management des établissements et services » (circulaire du 30 avril 2007). « On est censé en théorie proposer de nouveaux projets et être porteurs d'initiatives mais en fait on répond aux divers appels d'offres publiés par les collectivités locales » (Lison, PEP). « On est un centre d'animation de la ville de Paris donc ils nous imposent quelques contraintes. Voilà, on sait qu'on doit proposer de la danse et du karaté pour les enfants » (Cécile, 43 ans, directrice d'un centre d'animation associatif). La mise en place des emplois d'avenir par exemple mobilise les cadres des missions locales rencontrés car il faut « mettre en place les nouvelles directives du gouvernement ». Le pouvoir d'initiative du monde associatif est donc fortement contraint, notamment par les pouvoirs publics. La course aux subventions est centrale et stratégique pour les directeurs. Michel, directeur de mission locale, en plaisante : « donc moi, je recherche le fric [rires] mais pas que ça, hein ! ». Dans ces conditions, la pluralité des financeurs peut être une ressource pour accroître l'autonomie de l'organisation : « on n'a pas finalement un seul chef. On est obligé de faire des arbitrages entre les désirs, les souhaits euh, les volontés finalement de nos différents financeurs » (Paul, directeur adjoint d'une mission locale). Ces conditions de financement impliquent cependant de rendre des comptes de façon régulière et précise, une norme généralement intégrée par les directeurs qui estiment qu'il faut

avoir une action efficace et visible dans ses résultats. Ainsi, Michel, directeur de mission locale, ne « croit pas à un monde sans résultat » d'autant que le financement de sa structure en dépend. Ce mode de fonctionnement ne va pas sans heurts. Ainsi, « gérer les conflits c'est absolument nécessaire puisqu'il y en a toujours, dans toute organisation, avec une pression assez forte parce que les moyens, à la fois humains et financiers sont limités et l'exigence de qualité et l'envie de mener toujours plus d'actions pour les jeunes sont là, donc c'est difficile à concilier, donc c'est générateur de conflits qu'il faut savoir gérer. » (Rachida, chef du projet éducatif et de la jeunesse au conseil général). Certains directeurs regrettent néanmoins que les aspects qualitatifs du travail ne soient pas suffisamment pris en compte : « Ce n'est pas parce qu'un jeune ne trouve pas d'emploi qu'il n'y a pas eu un réel travail qui a été fait avec lui » (Faté, 28 ans, responsable d'une antenne de mission locale).

Seul le travail de la coordinatrice du développement social d'une association (Les petits frères des Pauvres) consiste à organiser le travail des bénévoles : « Ce n'est pas une association dont la richesse repose sur les salariés mais plutôt sur les bénévoles » (Sylvie, coordinatrice du développement social). C'est aussi le cas de François (47 ans), directeur d'une association d'église qui recrute des volontaires de solidarité internationale avec l'aide de 20 salariés et de 150 bénévoles. Mais le travail avec les bénévoles occupe généralement une place marginale auprès des cadres rencontrés. Ainsi, Jérôme, directeur de la Maison de l'emploi et de la formation, mobilise ponctuellement des bénévoles dans le cadre de parrainages (salariés ou retraités qui accompagnent un jeune). Certains, en particulier dans le monde associatif, mobilisent néanmoins leur conseil d'administration ! Ainsi, Méziane, directeur de MJC qui revendique son engagement dans l'éducation populaire, est très attaché à ce que le conseil d'administration de l'association conserve un rôle politique d'orientation et de décision. Le travail des bénévoles, quand il existe, est parfois sous-traité et donc à distance comme dans le cas d'un CCAS qui travaille avec des médecins bénévoles, avec la Croix rouge qui gère une épicerie sociale et avec une association pour l'entraide et les loisirs des retraités (Murielle).

Le travail avec les bénévoles ne va pas de soi et suscite donc des interrogations. Makhlouf voit même le bénévolat comme un « problème » : « c'est bien sauf que la personne qui fait du bénévolat c'est où je veux, quand je veux comme je veux ». « Nous n'avons pas réussi à les intéresser sur les instances de pilotage de la MPT. Ils veulent agir et non parler, réfléchir… » (Danièle). Selon Corinne, « avec les bénévoles, c'est souvent délicat », car il faut leur donner des « limites », préciser leurs « prérogatives » afin d'éviter les « débordements ou malentendus », comme « la gestion du personnel par exemple. » Benjamin, directeur de centre social, semble gérer plus sereinement la force de travail bénévole : les bénévoles interviennent pour l'accompagnement à la scolarité et sur des opérations ponctuelles comme le « gala de Noël » qui « atteint jusqu'à 130 bénévoles parfois ». Ils sont cependant maintenus à l'écart de la direction de l'organisation : « Soit il veut mettre une activité en place, soit il veut intégrer une activité déjà existante. » Dans les deux cas, il faut s'assurer du réalisme du projet et des « compétences » du bénévole. Le centre social associatif de Nathalie (48 ans) où « une trentaine de bénévoles très actifs » mènent des ateliers « de A à Z », font de l'accompagnement à scolarité, etc., fait figure d'exception, du fait sans doute de sa très forte implication dans le quartier depuis près de 20 ans.

Des « défis » et la satisfaction des « petites victoires »

Une question portait sur la conception du « bon boulot » et la satisfaction au travail. Avant tout, elles reposent sur la reconnaissance des publics, le fait d'« être utile à la population cible » et les indices perceptibles du service rendu. Patrick, directeur d'un centre d'action sociale, illustre une préoccupation liée à la « qualité » : « c'est que le meilleur accueil soit fait aux usagers. Ils viennent quelles que soient leurs histoires de vie, ils ont le droit d'être reçu avec courtoisie et avec une certaine chaleur. Et puis c'est les délais de traitement, c'est-à-dire qu'un dossier il doit être examiné dans les meilleurs délais possibles. Personne n'est en droit d'attendre des longs mois ou des longues semaines pour avoir la solution ; que cette solution aille ou non dans le sens de l'usager, peu importe mais que cette solution soit la plus juste, la plus légale possible et qu'on aille au maximum de ce qu'on peut donner à quelqu'un. » Monique (directrice de centre de loisirs), en contact direct avec le public, mentionne « le sourire des enfants et des familles, c'est ça pour moi surtout, c'est les enfants, les familles qui sont contents et puis avoir un retour positif de la collectivité territoriale pour qui on travaille ». Heureuse de pouvoir « éclairer » les collégiens en matière d'engagement, Muriel valorise le fait d'avoir favorisé l'expression individuelle de certains : « je pense notamment à une collégienne qui était très timide au moment de son élection, tout au début du mandat, et qui n'a pas hésité au bout d'un an et demi deux ans à s'exprimer auprès des élus adultes, c'est quand même assez impressionnant » (coordinatrice des actions citoyennes dans un conseil général). De même, Jean-Baptiste, responsable d'un Pôle Jeunesse, estime que son action consiste plus à « mettre des graines dans la tête » des jeunes (c'est-à-dire des ressources symboliques) que de « sauver le monde ». Malika, directrice adjointe de mission locale, explique comment elle a pu « aider un jeune ». Elle prend l'exemple de deux jeunes « qui étaient incarcérés et avaient besoin d'une insertion professionnelle pour pouvoir sortir en conditionnelle »… Finalement, sur les deux, « il y en a un qui a saisi la chance et l'autre est reparti dans ses petites conneries ». La disqualification ou la singularité des publics est donc en quelque sorte transcendée par des « petites victoires » (cf. aussi les « petits pas de souris » et la « goutte dans un océan » de Muiel). Ainsi, pour Bruno (53 ans), cadre socio-éducatif et sportif en établissement psychiatrique : « Ce sont des personnes qui ont des acquisitions et des compétences extraordinaires dans des ateliers comme les arts plastiques, le sport. Elles se sentent investies et ont une sensation de liberté et d'engagement. C'est incroyable ce qu'elles nous transmettent. Je suis toujours ébahi des progressions au fil des séances ». Dans l'animation, le principe d'engagement des publics est fort si bien que l'enrôlement des usagers est perçu positivement, jusque dans sa dimension professionnelle : selon Saïd, « la boucle est bouclée » quand un jeune adulte revient le voir dix ans plus tard avec le projet de devenir animateur. Caroline, directrice d'un centre social, donne l'exemple d'un « groupe d'habitants » à l'origine d'une association qui propose à présent des activités et des séjours aux familles : « C'est une belle expérience de travail en commun avec des personnes qui à la base ne sont pas professionnelles mais qui le deviennent un peu. »

La satisfaction au travail repose ainsi sur le fait de mettre en place des actions dont on peut s'attribuer la paternité. Murielle, directrice du centre communal d'action sociale, est satisfaite d'avoir monté un « projet innovant » comme le Conseil local de santé mentale. Muriel (coordinatrice des actions citoyennes dans un Conseil général) est satisfaite du fait de voir aboutir des projets qui contribuent à « améliorer la vie locale » et qu'elle a montés « de A à Z, de la conception à sa réalisation, puis son évaluation ». Le ton est parfois plus lyrique encore ! Jean-Baptiste, responsable d'un Pôle jeunesse, aime les défis et les challenges, « aller de l'avant », « créer des événements », comme différentes soirées organisées (« talents », « sports urbains »,

« halloween », etc.) « pour valoriser les jeunes et l'image de la structure ». Nathalie, directrice d'un centre social associatif, aime aussi « relever les défis ». Dans l'animation, le travail semble davantage perçu comme créatif et doté d'une marge de manœuvre : « Ce que je trouve intéressant dans l'éducation populaire, dans le service jeunesse, c'est qu'on a une capacité à expérimenter, à réinterroger le projet pour pouvoir le réajuster au fur et à mesure » (Jean-Marc, chef du service Solidarité d'une commune).

La diversité des activités d'encadrement, généralement appréciée, est aussi une source de difficultés : « jongler entre différentes activités », « sauter du coq à l'âne ». Tout comme la « charge de travail » quand elle contraint à « survoler les choses » et entrave la conciliation avec la vie de famille. Si, généralement, ils ne comptent pas leurs heures, les directeurs travaillent en moyenne 45 heures par semaine. « Ce n'est pas simple et puis là je crois que je dois vraiment tirer sur la corde parce que j'ai entendu hier chez moi : "Bah tu serais là, tu le saurais !". Non parce que là on a travaillé du lundi au dimanche, et je crois que c'est pareil cette semaine, parce qu'on bosse dimanche encore. » (Corinne, directrice d'un centre culturel). De même, pour Danièle, directrice de centre social, « les semaines entre 40 et 49 heures sont des petites semaines et cela va jusqu'à des semaines de plus de 60 heures ». Ses très nombreuses heures supplémentaires non rémunérées sont effectuées d'une part dans l'objectif d'« obtenir au moins un poste supplémentaire », d'autre part pour honorer les « missions d'un centre social »). Sans relever de ces cas limites, la plupart des directeurs sont parfois amenés à travailler le soir et les week-ends.

Dans l'animation, l'encadrement bureaucratique du travail est jugé de façon particulièrement négative. Ce qui pèse, c'est la réglementation, jugée de « plus en plus lourde » en matière de mini camps, de confection des repas : « cela peut s'entendre mais on a tendance à tuer le sens même de l'éducation populaire » (Saïd). Selon un directeur-adjoint d'OMJ, la « partie administrative », la « recherche de financements », la paperasse pèsent. Le plus difficile c'est « défendre le budget » : « c'est-à-dire vous avez besoin d'un budget pour fonctionner avec les animateurs et pour le bien-être des enfants et c'est ça le plus difficile à faire comprendre là-haut pour qu'ils puissent lâcher un peu d'argent ! » (Monique, directrice de centre de loisirs maternel). Et même la division du travail administratif dans les collectivités locales a son revers hiérarchique : « il faut toujours demander l'aval notamment au niveau financier » (Caroline, directrice d'un centre social municipal). La signature d'un courrier peut prendre plusieurs semaines « pour une virgule ou pour un terme » (Muriel, Coordinatrice des actions citoyennes dans un Conseil général). « L'exigence bureaucratique » est une contrainte du métier selon Hamza, directeur d'un club de prévention spécialisée. En contrepartie, « il faut qu'on arrive à être dans des compromis, sous peine de disparaître ». Dans le social, il arrive donc aussi que « les tutelles et le politique pèsent le plus, c'est pas les jeunes, c'est pas l'équipe, c'est au-dessus » (Marie-France, 56 ans, chef de service socio éducatif). Selon Laurent (52 ans), psychologue chef de service de deux MECS depuis 7 ans, le travail administratif devient « de plus en plus important » : il corrige les notes d'incident et les rapports de comportement, vise les courriers, organise et contrôle les plannings, vérifie sa régie d'avance, etc.

Conclusion

« L'encadrement garde une part de mystère et demeure en partie caché par un écran de fumée » du fait de la complexité de ce travail aux multiples facettes[38]. Nous n'avons levé qu'un petit

38. Olivier Cousin, *Les cadres à l'épreuve du travail*, PUR, 2008, p. 157.

coin du voile. En effet, les directeurs mettent tous en avant l'aspect humaniste et social du travail, ce qui correspond au sens commun du milieu professionnel. Le discours des cadres de l'animation et du social sur eux-mêmes masque de nombreux aspects, notamment les contraintes liées aux spécificités des secteurs de travail. Il est néanmoins possible de dégager quelques enseignements au-delà des spécificités morphologiques de l'animation déjà soulignées par Dominique Beynier et Jean-Noël Chopart.

Que l'on soit directeur dans l'animation ou ailleurs dans l'intervention sociale, il faut (se) mobiliser pour organiser et transformer le quotidien. « On n'est pas des super héros, il faut parfois accepter l'échec », mais les marges de manœuvre existent en dépit de l'importance des instances de contrôle et de régulation du travail[39]. Et c'est en particulier dans l'animation que « l'enthousiasme » est mis en avant !

Finalement, si ce secteur de « l'économie sociale et solidaire » est sans doute voisin d'un monde dont il essaie de se démarquer (« l'économie capitaliste »), c'est précisément la croyance en cette démarcation qui est le ressort de la spécificité de ce secteur et de son efficacité managériale[40]. Il y a dans cet univers une sorte de « drapeau qu'il faut porter » : « Je ne travaille pas pour Macdo, je sais que je travaille pour l'éducation populaire », déclare par exemple la directrice d'un centre d'animation. Il faut donc « se différencier dans la conformité » pour « servir la cause et s'en servir »[41]. Notre enquête montre que cette croyance est largement partagée par les directeurs mais l'est-elle par tous les salariés de l'ESS ?

39. Hélène Chéronnet, « Être cadre dans le secteur de l'éducation spécialisée : Quelle (s) professionnalité (s) dans un contexte de rationalisation de l'action publique ? », *Sociétés et jeunesses en difficulté*, n° 7, printemps 2009. Hélène Chéronnet, Charles Gadéa, « Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dirs.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, 2009, p. 73-83.

40. Frederik Mispelblom Beyer, « Le paradis sur terre existe-t-il ? Le rôle des spécificités et non-spécificités du secteur de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de direction et d'encadrement », Work in progress, 13e journée d'étude du GDR Cadres, 2007.

41. Matthieu Hély, Pasale Moulévrier, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, 2013.

Petite bibliographie sur les cadres du social

Janvier Roland, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale. Diriger : c'est du jeu ?*, Paris, L'Harmattan, 2012.

Cheronnet Hélène, *Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée*, Paris, L'Harmattan, 2007.

Dubreuil Bertrand, avec la collab. de B. Fredj, M. Marhadour et D. Raquin, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social : analyse de la pratique*, Paris, Dunod, 2004.

Gauquère Daniel, Cornière Hélène, Dir., *Être directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?*, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2005.

Jaeger Marcel dir., *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2005.

Jouvet Gyslaine, *Parcours et légitimité des cadres du social*, Paris, L'Harmattan, 2011.

Lefèvre Patrick, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale. Responsabilités et compétences - Environnement et projet - Stratégies et outils*, Paris, Dunod, 2011 (3e édition).

Lefèvre Patrick, *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2012 (3e édition).

Lien social et politique, n° 40, 1998.

Miramon Jean-Marie, Couet Denis, Paturet Jean-Bernard, *Le métier de directeur. Techniques et fictions*, Presses de l'EHESP, 2012 (5e édition).