

MÉTIER DE SENS, MÉTIER INTENSE

UNE RECHERCHE SUR LE VÉCU
ET LES RÉALITÉS DE LA FONCTION
DE DIRECTION EN CENTRE CULTUREL

Synthèse

Une étude de l'Association
des Centres culturels

Septembre 2026

ACC Association des Centres culturels
de la Communauté française

TABLE DES MATIÈRES

1.	Diriger un Centre culturel : qui et pourquoi ?	4
1.1	Qui sont les directions ?	4
1.2	Un travail très investi	5
2.	Heureux, heureuses au travail ?	8
2.1	Un travail globalement satisfaisant	8
2.2	Un métier qui déborde, un travail intense	9
2.3	Quand le travail devient pesant	11
3.	Un métier polyvalent au quotidien	14
3.1	Le goût des activités	14
3.2	Des profils de directions	16
4.	Travailler au sein d'une architecture institutionnelle complexe	19
4.1	La relation à l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles	19
4.2	Le rapport aux autorités locales	21
4.3	Le vécu de la double tutelle administration de la FWB et instances locales	24
5.	Un travail ancré localement	25
5.1	La proximité avec le territoire	25
5.2	La relation aux partenaires	26
5.3	La relation aux publics et aux habitant·es	27
5.4	La relation à l'équipe	28
5.5	Les autres directions	29
6.	Conclusion	30

À PROPOS DE L'AUTRICE

Après une expérience dans le secteur culturel en France et en Belgique, **Emilie Garcia Guillen** s'est orientée vers la recherche en sciences sociales depuis 2015 à l'Université libre de Bruxelles (ULB). Depuis 2026, elle mène au sein du centre de recherche METICES de l'ULB le projet B-Ersilia : une recherche collective prospective portant sur la culture à Bruxelles à l'horizon 2040, financée

dans le cadre du dispositif Prospective Research d'Innoviris. Parallèlement à cette activité, elle a co-fondé en 2022 le média en ligne La Pointe, qu'elle co-dirige. Celui-ci est consacré à l'art, à la culture et à la création, principalement en Belgique francophone. Pendant une année, Emilie a rejoint l'ACC en tant que chargée de recherche pour réaliser cette étude sur la fonction de direction.

Méthodologie :

une démarche de recherche mixte

L'enquête repose sur une méthode mixte, quantitative et qualitative. Un questionnaire en ligne a dans un premier temps été envoyé aux directions des 122 Centres culturels reconnus, membres de l'ACC, nourri par une étude de la littérature existante sur le rapport au travail et les Centres culturels. Il a recueilli **91 réponses** (87 complètes, 4 incomplètes). L'échantillon représente donc environ **75% des directions des Centres culturels**. Toutes les données chiffrées qui apparaissent dans ce rapport portent sur cet échantillon et non sur l'ensemble des directions. Différentes analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel Jamovi. La démarche a été complétée par 18 entretiens semi-directifs longs (2h en moyenne), dont deux ont été menés avec d'anciennes directions ayant quitté le métier au cours des dernières années. Des noms d'emprunt ont été utilisés afin d'anonymiser les extraits d'entretiens.

Ce document privilégie une rédaction inclusive. Les termes ont été féminisés en alternance avec l'usage du langage épïcène pour garantir la fluidité de la lecture.

INTRODUCTION DE PATRICIA SANTORO, DIRECTRICE DE L'ACC

Face aux constats d'un renouvellement grandissant de directions en Centres culturels, de difficultés de recrutement et de départs anticipés, l'Association des Centres Culturels (ACC) a initié en 2025 une recherche sur la fonction de directeur-ice dans son secteur.

Depuis 2013, le décret des Centres culturels a défini plus précisément les contours de la fonction de direction. Dans les années qui ont suivi, les retours de terrain et les observations réalisées par l'ACC témoignaient d'un certain nombre de difficultés. L'exercice de ce métier devenait parfois inconfortable et pouvait entraîner des départs précoces.

En 2017, l'ACC réalisait une première analyse du renouvellement des directions dans les Centres culturels. A l'époque, nous constatons des signes de lassitude provenant des directions, ainsi qu'une tendance à quitter prématurément leur fonction parmi les personnes exprimant un sentiment d'isolement ou une fatigue intense. Ces dernières années, nous observons un turn-over d'environ 8% par an. S'il reste assez stable depuis dix ans, les situations dans lesquelles la fin de fonction intervient à la suite d'un conflit ou d'un épuisement professionnel sont en nette progression. En effet, les départs causés par des tensions sont passés d'une moyenne de 25% entre 2015 et 2020, à 45% depuis 2021.

En 2022, une évaluation du décret a été menée en partenariat entre l'Administration, les fédérations représentatives et le secteur afin d'identifier

les problèmes rencontrés depuis sa mise en œuvre. Cela donna lieu en 2024 à une première modification du décret, notamment en autorisant les codirections afin de répartir la charge de travail sur plusieurs personnes, mais sans moyens complémentaires.

En 2023, l'ACC et l'ASTRAC ont lancé une enquête axée essentiellement sur la rémunération des directions afin de nourrir un des volets de notre memorandum sectoriel. Ce diagnostic mettait en évidence plusieurs difficultés vécues par ces professionnel·les qui dépassaient largement la question de la reconnaissance financière, notamment la prise en compte insuffisante de la pénibilité du métier, de la charge mentale et des disparités de statuts.

Afin d'anticiper l'évaluation du décret des Centres culturels prévue en 2027, l'ACC a engagé une chercheuse en sciences sociales afin de mener une étude pour documenter et objectiver ces constats. Ce travail permettra également de dégager des recommandations utiles dans le cadre d'un ajustement décréto, mais aussi de nourrir les réflexions menées au sein de l'Administration générale de la Culture sur l'évolution du métier.

Diriger un Centre culturel reste un métier passionnant et riche de sens. Cette recherche invite à protéger cette fonction afin qu'elle puisse s'envisager sereinement en se concentrant sur les missions essentielles de mise en œuvre des droits culturels pour toutes et tous.

1. DIRIGER UN CENTRE CULTUREL : QUI ET POURQUOI ?

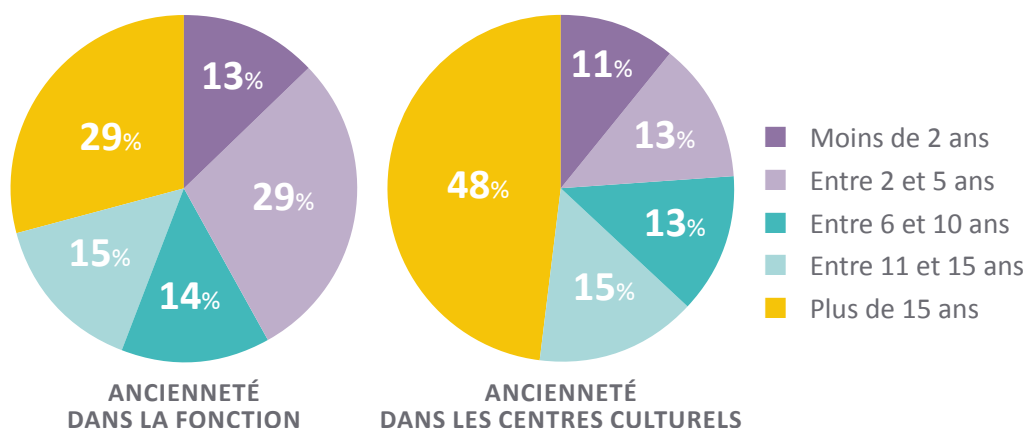
1.1 QUI SONT LES DIRECTIONS ?

Une profession féminisée, expérimentée et très diplômée

L'échantillon est composé à 66% de femmes. La moitié a entre 45 et 60 ans, un tiers a moins de 45 ans et une direction sur six a plus de 60 ans. Les deux tiers ont un niveau d'étude

équivalent au master ; plus de la moitié ont fait des études en sciences humaines et sociales ou en communication.

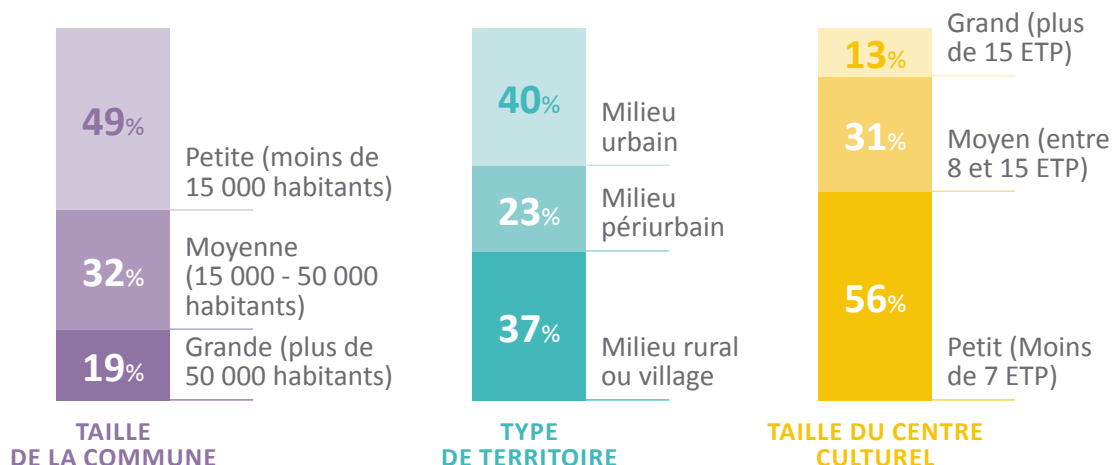
Une polarisation par l'ancienneté dans la fonction, mais des expériences forgées au sein du secteur



Les directions actuelles ont une longue expérience dans le secteur : **plus de 60% de l'échantillon travaille en Centre culturel depuis plus de dix ans ; 45% ont travaillé en Centre culturel**

avant le poste qu'ils occupent aujourd'hui. Leur trajectoire s'inscrit pour une large part dans le secteur culturel ou socioculturel : un quart seulement a occupé un emploi dans un autre domaine.

Un travail exercé principalement dans de petits Centres culturels, de petites communes



1.2 UN TRAVAIL TRÈS INVESTI

L'orientation au travail

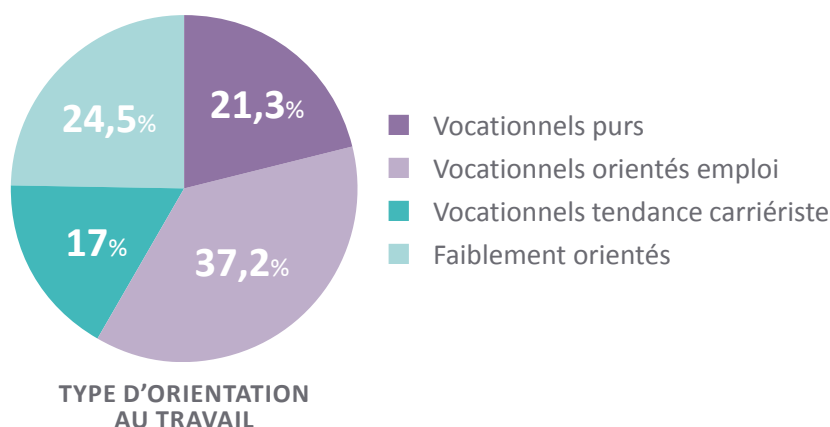
À la fin des années 1990, la chercheuse américaine **Amy Wrzesniewski** a développé l'échelle de l'orientation au travail, qui distingue trois profils de professionnel·les selon leurs motivations. Pour les personnes orientées « vocation », le travail est d'abord un moyen d'accomplissement personnel et de contribution à la société. Les personnes orientées « emploi » voient avant tout dans le travail un moyen de gagner leur vie et d'assurer leur sécurité. Chez les personnes orientées « carrière », la valeur du travail réside principalement dans la reconnaissance sociale qu'il procure.¹

1. Dans cette étude, l'orientation au travail a été évaluée à l'aide de neuf énoncés adaptés des travaux de la chercheuse Estelle Morin, elle-même inspirée par l'*orientation scale* de Wrzesniewski.

Un métier de vocation

Plus de 80% des directions interrogées estiment que le travail occupe une place importante ou centrale dans leur vie. Quatre profils apparaissent, qui témoignent de sa forte valeur sociale et existentielle. L'orientation vocationnelle domine en effet dans tous les groupes :

- Les **vocationnels purs**, qui manifestent l'orientation vocationnelle la plus forte, et l'orientation carriériste la plus faible.
- Les **vocationnels orientés** vers l'emploi, chez qui domine aussi la vocation – dans une moindre mesure que dans le groupe précédent – cumulée à une orientation « emploi » marquée.
- Les **vocationnels à tendance carriériste**. La vocation est chez eux dominante et se situe au même niveau que chez les vocationnels orientés vers l'emploi, mais sont plus orientés vers la carrière que vers l'emploi.
- Les **faiblement orientés**. La dimension vocationnelle l'emporte également chez eux, mais elle est moins forte que chez les autres, et s'accompagne d'une orientation emploi et d'une orientation carrière faibles.



La vocation en mots

« Je pense que mon métier est un métier essentiel. Sinon, on pourrait se dire : tu travailles comme une dingue, tu fais tout ça pour quoi ? Je fais tout ça pour le bonheur. Parce que je pense réellement que la culture est essentielle dans l'équilibre et dans le bien-être d'une personne. Les gens sont heureux, sont en groupe, réfléchissent ensemble, font un projet collectif. C'est tellement mieux de voir des gens comme ça que des gens passifs. »

Martine

« T'es là pour que les gens eux-mêmes fassent des choses dans leur vie qu'ils n'imaginaient pas forcément pouvoir faire. T'es la fée marraine, quoi. »

Sylvie

Un travail socialement utile, qui permet d'apprendre et d'être autonome

Le sens du travail

Il s'articule autour de différentes perceptions :

- **L'utilité sociale**

Le sentiment que les Centres culturels et le travail spécifique que l'on y mène, sont utiles et pertinents pour la société et le territoire.

- **Le développement de soi**

La possibilité de pouvoir se réaliser personnellement dans son travail, d'apprendre, de faire appel à sa créativité, de relever des défis intéressants, etc.

- **L'éthique professionnelle**

La possibilité de travailler conformément à sa conception du travail bien fait.

- **L'éthique personnelle**

Le fait de pouvoir travailler en accord avec ses valeurs personnelles.

- **L'autonomie**

La capacité à pouvoir prendre des décisions concernant son travail.

Le travail de direction a beaucoup de sens aux yeux de celles et ceux qui l'exercent :

- Leur travail permet d'être **autonome**.
- Leur travail est **socialement utile**. Les directions se disent assez convaincues du rôle de l'institution : 40% pensent souvent, et 40% parfois, que les Centres culturels jouent un rôle important dans la société. Cette adhésion au projet de

l'institution soutient le sens du travail au quotidien : les personnes qui croient moins au rôle général du Centre culturel tendent à éprouver plus fréquemment un sentiment d'inutilité de leur travail. Quasiment toutes considèrent que leur Centre culturel offre souvent ou toujours un service de qualité.

L'utilité sociale comme conviction

« Mon travail sert un sens, c'est ça qui m'anime. Avoir un impact sur la population, faire bouger des lignes. En tant que directeur, je devais être le garant de ça. Redévelopper de la souplesse face à l'altérité, ramener du dialogue entre des personnes qui ne sont pas foncièrement d'accord. »

Cédric

« Je continue d'être bercé par un narratif romantique de jeunes à problème qui, parce qu'ils vont rencontrer un animateur socioculturel qui va leur ouvrir les yeux, va changer le cours de l'existence. Forcément il y a l'âge qui fait qu'il n'y a plus la naïveté du début, mais je continue de penser que la culture rassemble les gens. »

Arnaud

- Leur travail leur permet de **se développer personnellement**. Pour 80% des personnes interrogées, le travail permet souvent ou toujours de réfléchir et d'agir de façon autonome et d'apprendre de nouvelles choses. Pour plus de la moitié, c'est une source de réalisation de soi, d'expression de la créativité et de défis intéressants.
- On peut **incarner ses valeurs personnelles et professionnelles au travail**, selon 80% des répondants. Notons toutefois que plus de la moitié déclarent devoir parfois faire des choses qu'ils désapprouvent.

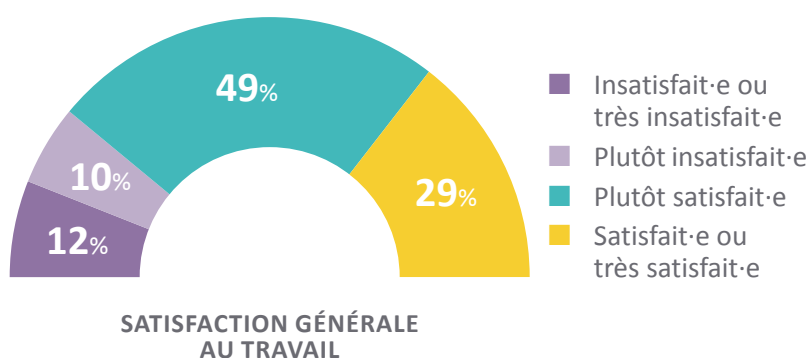
2. HEUREUX, HEUREUSES AU TRAVAIL ?

2.1 UN TRAVAIL GLOBALEMENT SATISFAISANT

Être stimulé·e intellectuellement : une dimension essentielle de l'épanouissement professionnel

Le niveau de satisfaction et de plaisir au travail des directions est globalement bon. Toutefois, ce résultat cache des situations très contrastées : 22% des directions témoignent d'un sentiment

d'insatisfaction, modéré à fort. On note aussi que plus d'un quart des directions interrogées éprouve souvent ou toujours un sentiment d'inutilité de son travail.



Les deux tiers de l'échantillon éprouvent fréquemment des émotions positives au travail : en particulier, les directions sont très souvent intéressées et enthousiastes.

Des éléments associés à la satisfaction générale

- Le développement de soi et l'alignement avec ses valeurs personnelles ;
- La lisibilité et la clarté du cadre de travail ;
- Le sentiment de reconnaissance, de confiance et de compréhension, particulièrement le fait de se sentir estimé à sa juste valeur ;
- Le sentiment de solitude (corrélation négative : plus on se sent seul, plus on tend à être insatisfait).

Quand on prend en compte toutes ces dimensions, c'est le développement de soi qui contribue de manière la plus significative à la satisfaction personnelle.

Se développer personnellement au travail, un aspect central de la satisfaction

« Ça m'intéresse et ça me stimule d'apprendre des choses. J'apprécie de me retrouver dans des trucs que je n'aurais jamais vus si je n'étais pas directeur du Centre culturel. »

Arnaud

« On n'a jamais fini de découvrir, que ce soit en termes de nature humaine, de projet, de réalité de terrain, de création... »

Elsa

« Ça demande un panel de compétences dont on ne se rend pas forcément toujours compte. »

Delphine

Les retours du travail : se sentir reconnu, en confiance et compris

Ces trois perceptions sont corrélées à la satisfaction ; la reconnaissance est celle qui lui est le plus associée. Nous verrons plus loin le détail de ces retours selon les différent·es interlocuteur·ices.

- Les directions déclarent dans l'ensemble **recevoir l'estime et le respect qu'elles méritent**, mais **un quart évoque un manque important à ce niveau**. Elles sont plutôt d'accord avec l'idée que leur rémunération est insuffisante par rapport à leurs responsabilités et leur expérience. Près de la moitié de l'échantillon a une position très affirmée là-dessus.
- Les directions ont **un sentiment de confiance**, donnée et accordée, plutôt élevée.
- Le **sentiment d'être compris** diffère beaucoup selon les interlocuteur·ices des directions. C'est de la part de l'organe administratif (OA) qu'elles se sentent le mieux comprises.

2.2 UN MÉTIER QUI DÉBORDE, UN TRAVAIL INTENSE

De manière générale, le métier tend à empiéter sur la vie personnelle : les directions fréquentent régulièrement des personnes liées au travail en dehors de celui-ci, et il n'est pas rare que les activités réalisées sur le temps personnel

aient également une dimension professionnelle. Cette porosité entre vie personnelle et vie professionnelle est plutôt bien vécue, mais 15% des directions la vivent mal ou très mal.

« C'est des boulots où il est difficile de faire la distinction entre vie privée et vie professionnelle. Le Centre culturel, c'était un peu mon bébé ; il passait avant tout. Mais parce que tu n'as pas vraiment le choix ; ça s'impose à toi. Franchement, j'ai adoré... Avec des moments de tension dans certaines périodes parce que tu ne sais pas tout faire. »

Séverine

Le coût de l'engagement passionné

« J'étais complètement immergée. Je faisais que ça, c'était ma vie. Je me suis complètement laissée bouffer. Mais de manière consciente et consentante par le travail qui m'a passionnée. J'étais tellement passionnée, j'étais super stressée. Avec une toute petite équipe comme ça, forcément, tu dois donner de toi. Tu dois porter les gens, tu dois leur dire que tout va bien. C'est ça, ton métier. C'est être heureux et que les gens viennent te pomper toute ton énergie. »

Sylvie

Dans leur grande majorité, les directions rapportent **une charge de travail très importante**, accentuée par le fait que le rythme des Centres culturels exige une forte présence des directions en dehors du temps classique de travail (week-end, soirées...) :

- Pour plus de 80% des directions, travailler en dehors de ses heures de travail est habituel.
- 40% sont insatisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. L'écart est substantiel selon le genre : les femmes rapportent une satisfaction nettement plus importante que les hommes.
- Près de la moitié jugent leur charge de travail excessive.

Cette impression de charge se traduit par la sensation largement partagée de **manquer de temps** : la quasi-totalité des directions indique avoir l'impression de devoir sans cesse passer d'une tâche à une autre.

« On ne compte pas nos heures. »

Sylvie

« Ma vie personnelle s'est construite et modelée autour de ça, le problème c'est qu'avant j'arrivais quand même plus à équilibrer. Je trouve ça triste parce que j'ai tout pour être très heureuse dans ce que je fais, c'est juste que c'est pas bien dosé, c'est trop. »

Aurélie

« J'ai donné cinquante-cinq heures semaine pendant toutes ces années, que je n'ai pas récupérées. »

Daniel

Une difficile articulation des temporalités

Les directions vivent dans plusieurs temporalités : chargées d'analyser et de rendre compte de ce qui s'est passé, elles ont le sentiment de devoir toujours anticiper et construire l'avenir : « *On est toujours soit dans l'anticipation, soit dans le rétrospectif* », résume **Olivier**. Et elles doivent par ailleurs faire face à un temps présent discontinu, haché par les urgences et le caractère imprévisible de la vie quotidienne : « *combinaison de temporalités qui n'ont rien à voir* » a un côté « *surréaliste* », analyse **Mathilde** qui dit ne « *pas très bien comprendre où elle se trouve dans le temps* ». En « *hypervigilance* » constante, plusieurs directions souffrent de ce fractionnement, à l'instar de **Cédric** : « *Ce qui m'a tué, c'est d'être systématiquement dans des dynamiques et des timings assez longs et en même temps des trucs à très court terme et de devoir tout le temps changer de casquette sur une journée, changer de mécanisme. Ça a fini par me lessiver.* »

2.3 QUAND LE TRAVAIL DEVIENT PESANT

Les émotions négatives : stress, inquiétude et épuisement

Trois émotions négatives sont ressenties plus souvent que les autres : le stress, l'inquiétude et l'épuisement.

	NIVEAU D'ÉPUISEMENT	NIVEAU D'INQUIÉTUDE	NIVEAU DE STRESS
Faible (1-2)	10%	8%	9%
Moyen (3)	23%	28%	26%
Fort (4-5)	66%	64%	65%

Sentir que le travail ne produit pas de dissonance en termes de valeurs tend à aller de pair avec une moindre fréquence des émotions négatives. Ainsi, les directions qui ressentent moins d'émotions négatives sont aussi davantage susceptibles :

- De trouver que leur travail est en accord avec leur éthique personnelle et professionnelle ;
- D'être alignées avec les valeurs, la culture et la vision du CC, du territoire, et particulièrement celle du pouvoir politique local ;
- De sentir que leur rôle et celui des Centres culturels sont mieux compris.

Se sentir seul·e au travail : la place des liens de proximité

Interrogées sur le sentiment de solitude, les réponses ne révèlent pas de position tranchée. Toutefois, l'expérience de la solitude des directions ne doit pas pour autant être minimisée : les situations sont contrastées, et la corrélation entre solitude et insatisfaction doit aussi nous alerter. La solitude revêt trois significations principales : devoir garder des choses pour soi seul, manquer d'interlocuteur·ice en cas de problèmes, se sentir

isolé·e au sein de son équipe. Le sentiment de solitude semble moins associé à la fréquence des contacts qu'à l'alignement de valeurs avec celles et ceux avec qui on travaille au quotidien (habitant·es, pouvoir communal, partenaires...) et la qualité des relations entretenues. Les personnes qui déclarent un niveau de solitude élevé ont également tendance à sentir que le rôle du Centre culturel est mal compris par leurs interlocuteurs locaux.

La bonne relation avec l'équipe, antidote à la solitude

La qualité de la relation à l'équipe est une composante essentielle du sentiment de solitude. Plus les directions rapportent un bon fonctionnement collectif au

sein de l'équipe, plus elles se sentent bien dans leur rôle de manager et plus elles jugent leur équipe compétente, moins elles ont tendance à se sentir seules.

« C'était la première chose qu'on m'avait dit, que c'était un poste solitaire. Tu peux très, très bien t'entendre avec ton équipe, il y a des fois où tu es de toute façon seule. Tu es entre le marteau et l'enclume. »

Séverine

« Quand on est directeur d'un Centre culturel, on est seul. Quand tout va bien, ça va. Mais le jour où il y a un problème, on est tout seul. »

Delphine

La santé au travail : une exposition notable aux risques psycho-sociaux

Le niveau de l'exposition aux risques psycho-sociaux, tel qu'il est rapporté dans l'enquête, est interpellant :

- un quart des directions dit avoir subi des intimidations ou du harcèlement moral, et presque autant évoquent des comportements humiliants. Presque un·e répondant·e sur deux ayant été exposé·e à ces risques n'a pas voulu en indiquer la provenance.
- 80% des directions qui ont vécu ces situations en ont parlé. Les premiers soutiens sont, de manière équivalente, l'OA (pour 40% des directions) et les collègues (37%).
- **plus d'un·e répondant·e sur deux estime que son travail a un impact négatif sur sa santé** et quasiment aucun·e ne déclare qu'il a un impact positif. Cependant, plus d'un sur deux estime improbable d'être absent·e dans les six prochains mois pour des raisons liées au travail.

On observe une forte corrélation entre l'expérience des intimidations et du harcèlement moral et la configuration des relations au niveau local : les personnes qui témoignent d'une bonne relation avec le pouvoir politique local et qui se disent alignées avec la culture territoriale y sont moins exposées.

La fatigue et le stress comme normes ?

« Au bout de douze ans, je pense que j'étais très fatiguée, en fait. C'est épuisant parce que tu es sur 20 000 choses en même temps. Donc, ton esprit tourne tout le temps. »

Séverine

« L'impact du stress, il est quand même vraiment conséquent. On s'habitue au stress, mais on est stressé tout le temps. Le corps, il trinque quand même. »

Delphine

« C'est moitié ressources humaines, moitié diffusion et moitié direction. Oui, je sais, ça fait trois moitiés, en effet. Je dois être entre cinquante et soixante heures par semaine, toutes les semaines, été compris. Je fatigue. »

Yves

« Je pense que ce qui caractérise le mieux un poste de directeur d'un Centre culturel, c'est de te retrouver au cœur de tensions. Quand c'est pas en interne à ton équipe, c'est au sein du pouvoir politique, ou au sein de tes instances ; ce n'est que ça, tout le temps. »

Cédric

La projection dans l'avenir : dans les Centres culturels... mais avec inquiétude

- **Plus des deux tiers des directions expriment un fort sentiment d'incertitude** lié à l'avenir et presque la totalité d'entre elles s'attend à un impact défavorable du climat général, politique et sociétal, sur leur travail. Au cours des entretiens, plusieurs ont souligné leur préoccupation face à la situation budgétaire actuelle, mais aussi plus largement face à la perception d'un mouvement de déconsidération du rôle et du travail mené

par les Centres culturels et plus largement du secteur socioculturel.

- **La plupart se projette à court et moyen terme au sein des Centres culturels, mais 8% estiment probable ou très probable de quitter leur emploi d'ici un an.** Presque une direction sur deux (44%) se projette fortement ou très fortement au même poste dans cinq ans.

3. UN MÉTIER POLYVALENT AU QUOTIDIEN

3.1 LE GOÛT DES ACTIVITÉS : UNE APPÉTENCE POUR LA RÉFLEXION ET L'ACTION SOCIOCULTURELLE, UN REJET DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

Le métier se caractérise par une très forte polyvalence. Si elle participe au sentiment de pouvoir se développer personnellement au travail, elle génère aussi une sensation de manque de compétences, souvent éprouvée par un tiers des

directions. On constate que les personnes qui n'aiment pas le management d'équipe ont davantage tendance à percevoir ce manque. Il concerne d'ailleurs surtout le profil « animateur·ice » que nous décrivons par la suite.

On distingue trois types de tâches :

- Les **tâches très appréciées de manière assez uniforme** : l'imagination et la conception de projets ; la coordination générale et la réflexion stratégique ; le travail lié aux activités socioculturelles du Centre culturel.
- Les **tâches appréciées, mais de manière un peu moins homogène** : les activités liées à la programmation artistique et au contact

avec les artistes, les relations publiques et le management. La dispersion des réponses est assez importante sur ces aspects.

- Les **tâches peu appréciées** : la gestion du lieu, la rédaction (de rapports, d'argumentaires, de projets, etc.), les relations au pouvoir politique local et la gestion administrative. La dispersion est également ici assez importante.

Le temps accordé aux tâches

Les trois quarts des directions aimeraient consacrer plus de temps à la conception et l'imagination de projets. **Plus de la moitié estiment ne pas pouvoir consacrer assez de temps à la coordination générale et la réflexion stratégique.**

La perception du temps accordé à la relation au pouvoir politique local apparaît particulièrement contrastée.

Près d'une direction sur deux aimerait consacrer moins de temps à la gestion du lieu, de la technique et de l'infrastructure.

Le management occupe une place particulière : on observe un découpage de l'échantillon en trois groupes quasi équivalents entre ceux qui voudraient y consacrer plus de temps (30%), ceux qui sont satisfaits du temps qu'ils y accordent (38%) et ceux qui voudraient en faire moins (32%).

Le management : un vécu contrasté

« Appui », « bouclier », « protecteur » qui « se sacrifie pour le bien des autres », « un peu psy », la direction est là pour rassurer, mais aussi pour « prendre des coups ». Faire en sorte que « le cadre soit propice à ce que chacun·e donne le meilleur de soi, ait envie de le faire et soit content·e d'être là », « construire des systèmes qui fonctionnent et rendre les travailleur·ses acteur·ices de leur boulot » : le sens aigu de la responsabilité vis-à-vis de l'équipe et

l'implication qu'il induit donnent du sens au quotidien. De fait, les directions qui vivent bien leur rôle de manager tendent à être globalement plus satisfaites. Mais la gestion humaine occasionne aussi une charge considérable. Si le management est une activité plutôt appréciée des directions et qu'elles s'y sentent globalement à l'aise, il s'agit d'une des activités les plus pesantes pour près de 40% des directions. Un tiers des directions voudrait y consacrer moins de temps.

La charge de la justification

Les exigences de justifications à destination de différents niveaux de pouvoir, mais aussi la gestion des ressources humaines, la prolifération des normes, la législation sociale, la gestion budgétaire... génèrent une charge administrative croissante et

conséquence. Or, la gestion administrative est, de loin, l'activité la moins appréciée des directions. Plus des deux tiers y voient en effet une des deux dimensions les plus pesantes du travail et **les trois quarts aimeraient y consacrer moins de temps.**

La gestion administrative : un déplacement du cœur du métier ?

« Finalement, je commence vraiment à faire des choses qui me plaisent quand tout l'aspect administratif est bouclé. »

Corinne

« Il faudrait que je justifie mon emploi en faisant des rapports. Mais ça n'a pas de sens. L'argent ne doit pas servir à ça. Il doit être au cœur des projets. »

Amandine

« Je dirais qu'on passe 50 % ou plus de son temps à de la tâche administrative. C'est vrai qu'on est moins animés. On a beaucoup moins de temps pour le projet culturel. »

Delphine

« Le cadre administratif dans lequel on travaille est extrêmement sérieux et rigide. Je comprends, mais ce qui me fait peur c'est qu'on en perd un peu l'essence même de pourquoi on est là. »

Aurélie

« Le côté administratif, c'est vraiment quelque chose de plombant. Et ça a pris beaucoup plus de place qu'avant. »

Sylvie

Plus de 60% des directions estiment également consacrer trop de temps à la rédaction de rapports. Face à des demandes dont le sens et la cohérence ne leur apparaissent pas toujours évidents, il arrive que les directions se sentent seules et démunies, manquant de moyens. Certaines

soulignent une situation paradoxale : la justification de l'action, qui implique de « rentrer dans des cases » au prix d'une déformation de la manière dont fonctionne véritablement le Centre culturel, finit par occuper plus de temps et de moyens que les actions elles-mêmes...

La remise du dossier de renouvellement, une épreuve

« C'est une charge énorme. Pour pouvoir rédiger mon premier dossier de reconnaissance, j'ai dû faire 300 heures supplémentaires que je n'ai jamais comptées. »

Carole

« Ça te met toujours un sentiment que tu n'es pas à la hauteur, que tu ne comprends pas ce qu'on te demande. Un peu comme un examen. On se sent toujours pris en défaut en quelque sorte. »

Aurélie

« C'est de l'argent public qu'on reçoit, donc c'est normal qu'il faille le justifier. Mais tu as l'impression qu'à chaque fois, tu as une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Que ce que tu fais, ça ne suffit jamais. »

Corinne

« Je pense que c'est un exercice [la préparation du dossier de demande de reconnaissance] qui est intéressant mais c'est sûr que c'est stressant. Moi, c'est un mémoire universitaire à chaque fois. »

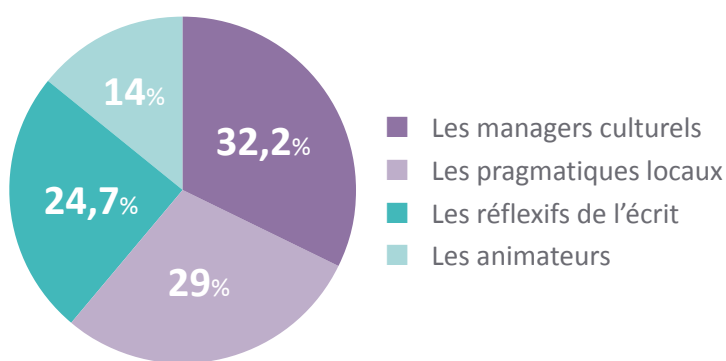
Amandine

3.2 DES PROFILS DE DIRECTIONS

Quatre groupes apparaissent selon leur appétence pour les tâches :

- Les **manager-euses culturel·les**. Ce groupe se singularise par un très fort goût pour les activités (artistiques et socioculturelles) et les relations publiques, ainsi que pour la coordination stratégique et la conception de projets.

Toutefois, distinguer ce groupe demeure pertinent au vu de la combinaison de goûts très spécifique qui le caractérise. Ainsi, ses membres se singularisent par une plus forte appétence pour la gestion administrative et surtout pour l'écrit que les autres, un goût assez marqué pour les tâches d'ordre intellectuel et culturel, et le goût le plus faible pour ce qui a trait au niveau local, aussi bien pour les relations avec le pouvoir politique local que pour la gestion de l'infrastructure.
- Les **pragmatiques locaux**. Ce groupe se distingue des autres par un fort goût du local (relations avec l'échelon local et gestion de l'infrastructure), et singulièrement de la gestion du lieu et de la technique, allié à une désaffection assez forte pour les tâches administratives et rédactionnelles. Ces personnes montrent le plus faible intérêt, parmi tous les profils, pour le contenu des activités, artistiques comme socioculturelles.
- Les **réflexif-ves de l'écrit**. Ce groupe est celui qui présente la cohésion la moins forte : ses membres ont tendance à moins se ressembler et à davantage se rapprocher d'individus d'autres groupes.
- Les **animateur·ices**. Ce groupe se particularise par son faible goût pour ce qui se rapporte à la fonction de direction – le management, la gestion du lieu, la gestion administrative – tout en appréciant les tâches liées aux activités, artistiques et socioculturelles. Leur goût pour la conception de projets et la coordination générale, s'ils restent fort, est moins prononcé que chez les autres.



QUATRE PROFILS DE DIRECTIONS

GOÛT DU MANAGEMENT INTELLECTUEL ET CULTUREL

	GOÛT DE LA COORDINATION GÉNÉRALE ET DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE	GOÛT DE L'IMAGINATION, DE L'INITIATION ET DE LA CONCEPTION DE PROJETS	GOÛT DU MANAGEMENT
Les managers culturels	Très fort	Très fort	Fort
Les pragmatiques locaux	Très fort	Fort	Fort -
Les réflexifs de l'écrit	Très fort	Très fort	Fort -
Les animateurs	Fort -	Fort	Faible

GOÛT DES ACTIVITÉS ET DES RELATIONS

	GOÛT DES ACTIVITÉS (ARTISTIQUES ET SOCIOCULTURELLES)	GOÛT DES RELATIONS PUBLIQUES
Les managers culturels	Très fort	Très fort
Les pragmatiques locaux	Fort -	Moyen
Les réflexifs de l'écrit	Fort	Moyen
Les animateurs	Fort	Fort

GOÛT DU LOCAL

	GOÛT DES RELATIONS AVEC LE POUVOIR POLITIQUE LOCAL	GOÛT DE LA GESTION DU LIEU
Les managers culturels	Moyen	Moyen
Les pragmatiques locaux	Moyen	Moyen +
Les réflexifs de l'écrit	Faible	Faible
Les animateurs	Moyen	Faible

GOÛT DE L'ÉCRIT ET DE L'ADMINISTRATIF

	GOÛT DE LA GESTION ADMINISTRATIVE	GOÛT DE LA RÉDACTION
Les managers culturels	Faible	Faible
Les pragmatiques locaux	Faible	Faible
Les réflexifs de l'écrit	Moyen	Moyen
Les animateurs	Faible	Moyen

Les groupes se différencient sur plusieurs points :

- Les valeurs investies dans le travail
- La relation à l'équipe
- Le rapport à l'échelon local

	LA COHÉRENCE ENTRE LE TRAVAIL ET LES VALEURS	LA RELATION À L'ÉQUIPE
Les managers culturels	+	+
Les pragmatiques locaux	—	
Les réflexifs de l'écrit		
Les animateurs	—	—

LE RAPPORT À L'ÉCHELON LOCAL

	INSTANCES DE POUVOIR	PARTENAIRES	SENTIMENT DE PERTINENCE PROJET/HABITANTS	ALIGNEMENT AVEC LES VALEURS LOCALES
Les managers culturels		+	+	+
Les pragmatiques locaux	+			+
Les réflexifs de l'écrit	—	—	—	—
Les animateurs		—		

4. TRAVAILLER AU SEIN D'UNE ARCHITECTURE INSTITUTIONNELLE COMPLEXE

4.1 LA RELATION À L'ADMINISTRATION DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Une forte adhésion aux missions des Centres culturels

De manière générale, les directions **adhèrent au projet institutionnel** porté par les Centres culturels. Les directions sont fortement imprégnées de l'idée que leur travail sert une cause importante, 80% en étant très convaincues, voire qu'il participe à rendre le monde meilleur

En revanche, les directions sont un peu plus réservées **sur l'adéquation entre les Centres culturels et le monde d'aujourd'hui**.

Un décret intellectuellement stimulant, mais une mise en œuvre coûteuse

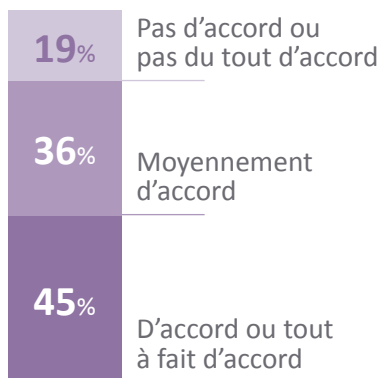
« La philosophie du décret est géniale », s'anime **Arnaud**, tandis que **Daniel** reconnaît avoir été « *comme tout le monde un peu séduit* ». **Mathilde** y voit un potentiel de « *stimulation intellectuelle et d'expérimentation* ». Parfois considéré comme « *ardu* » ou du moins conceptuel, ce décret exigeant centré sur les droits culturels, fondement auquel les directions adhèrent, implique des démarches « *nourrissantes* » dont on reconnaît le bien-fondé : définir des enjeux qui serviront de fil conducteur, s'interroger sur le pourquoi des actions menées, analyser le territoire, etc. Mais sa mise en œuvre est coûteuse : « *un peu* » ou « *assez* » lourde pour certain-es, la boucle procédurale apparaît « *hyper* » ou « *extrêmement* » lourde pour d'autres. On regrette parfois que ce décret censé favoriser la liberté et la réflexion se mue en « *dogme* » qu'on ne peut plus questionner, en « *exercice de comm'* » procédurier et formaliste ou en « *check-list* » standardisée, avec le risque d'entraver la spontanéité et l'ouverture à la singularité et à l'imprévisible. Le risque ? Que les modalités de l'application du décret le transforment en « *éléphant qui accouche d'une souris* », mais aussi qu'elles découragent la participation des citoyens et des citoyennes. « *Je pense qu'il faut le laisser vivre un peu plus en souplesse* », résume une directrice.

Un manque de retours de l'administration

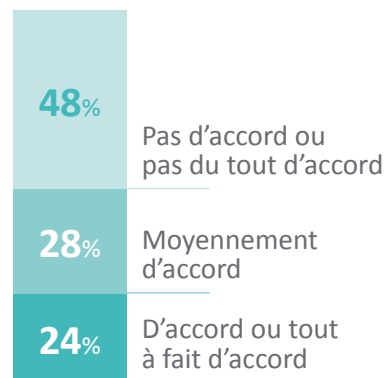
Nous avons souligné l'importance, pour les directions, de bien comprendre les attentes des différents pouvoirs subsidiaires. Or, les attentes de la Fédération Wallonie-Bruxelles apparaissent nettement moins claires que ceux de l'OA. **Les directions rapportent surtout un manque et un besoin criant de retours** : la moitié affirme nettement ne pas savoir si leur travail est apprécié. Les personnes qui disent avoir de moins bons rapports avec l'administration tendent aussi à se sentir plus seules. Notons que parmi les

autres relations – avec les partenaires, la commune, les habitant-es –, toutes associées à la solitude, la relation à l'administration est celle qui présente la corrélation la plus forte.

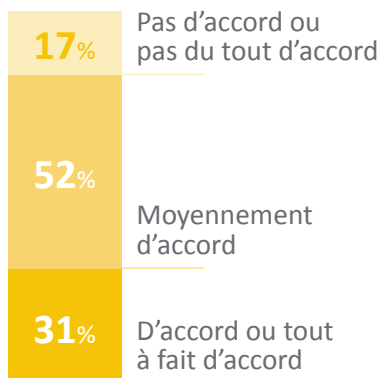
Dans l'ensemble, les directions s'accordent légèrement sur l'idée que l'administration a confiance dans le travail des Centres culturels et ne s'estiment pas trop contrôlées. Mais les situations sont fortement contrastées ; une direction sur sept souffre d'un contrôle excessif.



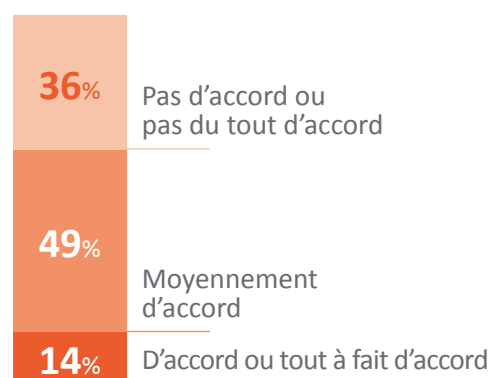
**JE VOIS CLAIEMENT CE QUE
L'ADMINISTRATION DE LA FWB
ATTEND DE MOI**



**JE SAIS CE QUE L'ADMINISTRATION
DE LA FWB PENSE DE LA QUALITÉ
DE MON TRAVAIL**



**L'ADMINISTRATION DE LA FWB
A CONFIANCE DANS LE TRAVAIL
DU CENTRE CULTUREL**



**JE ME SENS TROP CONTRÔLÉ
PAR L'ADMINISTRATION DE LA
FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES**

« Je sais bien que la reconnaissance elle vient du terrain. Des publics, des habitants, des partenaires. Mais de la Fédération... »

Sylvie

« On n'a jamais aucun retour positif. Si, tu reçois la subvention. Mais les retours que j'ai de l'inspection, ce ne sont que des rappels à l'ordre. »

Elsa

« Au-delà de la reconnaissance, il n'y a pas de connaissance. Ce n'est pas de la reconnaissance qu'on attend, c'est juste de se rendre compte de ce qui se passe. Je sais qu'en commission de concertation je vais me faire cuisiner sur les axes de travail, sur la théorie. Je ne sais même pas s'ils arriveront à palper ce qui se fait chez nous. »

Aurélié

Des exigences qui ont du sens ?

Les réponses sont assez dispersées, mais **40% des directions déclarent ne pas toujours voir l'utilité des demandes de l'administration**. En outre, il n'y a pas

d'avis tranché autour de l'idée que le travail d'analyse et de réflexion demandé par l'administration participerait à améliorer la qualité du service rendu.

Un décret au service de la démocratisation ?

*« Les diagnostics partagés... Qui participe à ça ?
C'est les associations fidèles aux Centres culturels en général.
Et donc, on les voit déjà quasiment tous les jours parce qu'on est
en projet permanent avec ces gens-là. On fait des grandes
assemblées générales, et on repart sur les mêmes projets.
En fait, quelque part, ça ne change rien, si ce n'est que
ça alourdit toute la mécanique. »*

Olivier

L'inspection : un soutien à renforcer

La qualité de la relation avec l'inspection est globalement perçue comme moyenne, avec des écarts importants : un tiers la trouve bonne, un quart plutôt mauvaise. Mais c'est moins la qualité de la relation qui pose problème que sa solidité. En effet, quand l'inspection est présente, les personnes

sentent davantage d'écoute, de reconnaissance et de soutien en cas de difficulté de sa part. **Mais près de la moitié soutient fermement l'idée que l'inspection n'est pas assez présente**. Presque 40% se prononcent nettement en faveur d'une présence obligatoire des inspections au sein de l'OA.

4.2 LE RAPPORT AUX AUTORITÉS LOCALES

L'OA, un partenaire globalement solide

Les directions déclarent une relation plutôt bonne avec leur OA, malgré une dispersion assez forte des réponses. On note que les 35-45 ans déclarent des relations moins bonnes que les 46-60 ans. La quasi-totalité des directions se sent, de manière assez unanime, autonome ou très autonome par rapport à l'OA.

- La relation et la proximité avec le président ou la présidente sont fort appréciées par les directions. 60% des directions estiment que la relation est bonne ou très bonne. On observe dans l'ensemble une confiance réciproque ; les directions jugent la présidence présente et soutenante en cas de besoin.
- L'estimation de l'implication et de l'intérêt de l'OA de manière plus large fait l'objet

d'une évaluation plus nuancée, même si la perception tend à être plutôt positive. Les directions tendent globalement à se sentir alignées avec l'OA en termes de valeurs mais sont plus réservées sur l'intérêt et la compréhension dont il fait preuve vis-à-vis du travail et du rôle des Centres culturels. Pour une direction sur cinq, cet intérêt et cette compréhension apparaissent particulièrement faibles.

« C'est dû à une incompréhension de nos missions, même de nos administrateurs. On doit faire de la pédagogie, mais c'est compliqué parce que ça ne les intéresse pas. C'est un peu pénible. C'est un peu usant. »

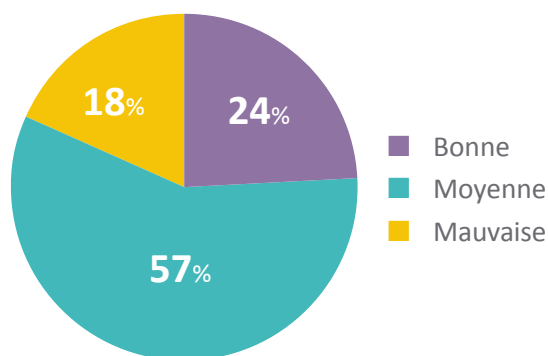
Olivier

« Il y a une méconnaissance des gens sur leur responsabilité dans les organes d'administration. Je suis toujours un peu interloquée par le fait qu'ils approuvent des choses sans questionner. »

Delphine

Le rapport au pouvoir politique local : un élément qui compte dans la satisfaction

La qualité de la relation aux autorités communales est perçue comme moyenne, mais on note qu'une direction sur cinq se dit globalement en difficulté à ce niveau.



LA QUALITÉ DE LA RELATION
À LA COMMUNE

- Les directions sont plutôt d'accord avec l'idée que le Centre culturel est vu comme un service communal. Cette impression est très nette pour un tiers des directions ;
- De manière générale, les directions ne perçoivent pas beaucoup de soutien du pouvoir politique local en cas de problème ;
- Pour une direction sur trois, la gestion du rapport au politique semble mal vécue, peu appréciée et trop chronophage ;
- Une direction sur trois note une forte absence d'intérêt pour le Centre culturel ;
- Une direction sur quatre constate un défaut important de confiance avec le pouvoir politique local ;
- 8% des directions déclarent avec force se sentir excessivement contrôlée par la commune.

La qualité du lien au pouvoir politique est associée à diverses perceptions positives : quand la relation est bonne, les directions tendent à exprimer moins d'émotions négatives, à être plus satisfaites et à davantage apprécier les tâches qu'elles effectuent. Elles déclarent aussi une plus grande cohérence entre

le travail et leurs valeurs, personnelles et professionnelles. La projection dans l'avenir diffère également : elles disent être beaucoup plus confiantes que celles pour qui cette relation est mauvaise. La qualité de la relation est fortement associée au plaisir pris à la gestion de cette relation.

Prendre soin de la relation avec la commune

Entretenir une bonne relation s'apparente à une navigation de tous les jours qui nécessite une certaine acuité stratégique et diplomatique, garante de sérénité. Les directions le répètent : il est primordial d'être correct, cordial, respectueux mais surtout irréprochable afin de ne laisser aucune prise à la critique. Le jeu est subtil : il faut « ne rien laisser passer », renvoyer sans relâche au cadre institutionnel et au décret... tout en faisant parfois des compromis, sur la programmation artistique ou les activités notamment.

La charge de la relation au pouvoir politique

« Ce rapport avec la gouvernance locale, c'est usant. Ça change d'une législature à l'autre et il faut s'adapter... On n'est jamais tranquille. »

Martine

« Toutes les activités du Centre culturel, c'est gai, c'est du plaisir. La grande difficulté, c'est de travailler avec des gens qui ne comprennent pas les enjeux. C'est ça qui est un petit peu pénible : la charge de la gestion du politique et du CA qui me prend la moitié de mon temps à peu près. »

Olivier

4.3 LE VÉCU DE LA DOUBLE TUTELLE ADMINISTRATION DE LA FWB / INSTANCES LOCALES

Interrogées sur le fait de savoir si elles se sentent tiraillées entre l'administration et le pouvoir local, les directions n'adoptent pas de position tranchée. Mais plusieurs éléments indiquent que la relation à la double tutelle est particulièrement

intéressante à étudier à l'aune du rapport au territoire. Par exemple, on se sent d'autant plus tiraillé entre les tutelles qu'on est moins aligné avec les valeurs du territoire et moins connecté aux partenaires locaux.

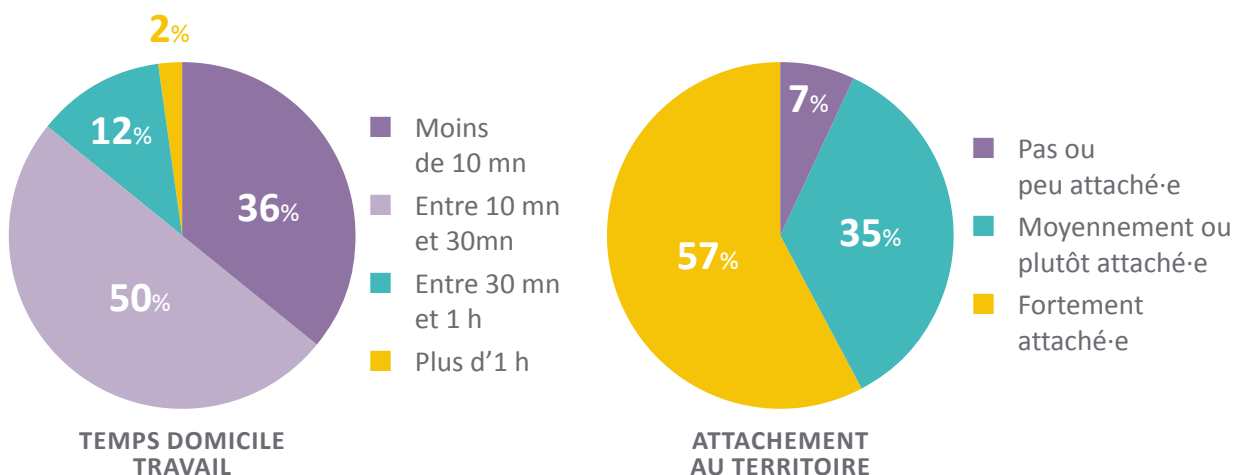
Une dualité de visions

Il arrive qu'un décalage parfois fort apparaisse entre les référentiels et les langages des deux niveaux de tutelle ; entre le décret, intellectuellement exigeant, structuré autour de valeurs d'émancipation, et la vision du Centre culturel comme outil de divertissement, qui prévaut dans certains cas sur le terrain. Pour relier ces deux pôles entre lesquels les directions souhaiteraient davantage de dialogue, elles s'emploient à tisser le lien au quotidien : en faisant de la pédagogie auprès des instances locales, en rappelant le cadre institutionnel, en trouvant des compromis, etc.

5. UN TRAVAIL ANCRÉ LOCALEMENT

5.1 LA PROXIMITÉ AVEC LE TERRITOIRE : LA SITUATION PLUS FAVORABLE DES PROFILS INTERMÉDIAIRES

Un attachement physique et affectif fort



Une proximité de valeurs, de culture et de vision plus nuancée

- Les directions se sentent proches des valeurs de l'OA et des partenaires, mais près d'une direction sur cinq se déclare relativement éloignée des valeurs et de la culture des habitantes et des habitants.
Une direction sur cinq indique un écart vraiment important dans ce domaine.
- Un tiers se dit très éloigné des valeurs des représentant-es politiques hors OA.
- Les 35-45 ans déclarent moins de proximité de valeurs que les 46-60 ans.

La situation plus favorable des profils situés à distance intermédiaire du territoire



En ce qui concerne la connaissance du territoire, les directions présentant un profil **d'intermédiaires** :

- Sont plus fréquemment détendues que les **ancrées** et les **éloignées**, et plus souvent gaies que les **éloignées** ;
- Se sentent moins seules que les **ancrées** et les **éloignées** ;
- Ont de meilleures relations avec le pouvoir politique local, notamment en termes d'alignement de valeurs.

Être ancré·e ou pas

« Je pense qu'on vit le territoire, on le connaît, on sait comment les gens sont, et donc on a plus d'affinités. On saura plus la manière de fonctionner, de parler aux gens, que quand on arrive dans un territoire totalement inconnu. Le revers de la médaille, c'est qu'on est connu, et parfois, il faut quand même mettre des limites. »

Delphine

« Dans les villages, quand on est nouvel habitant, on n'est pas si facilement intégré que ça. Les culturels, ce sont des intellectuels. Et donc, c'est élitiste. On a toujours cette critique-là. »

Olivier

5.2 LA RELATION AUX PARTENAIRES : D'AUTANT PLUS STIMULANTE QU'ON PARTAGE UNE VISION

Les relations avec les partenaires apparaissent globalement satisfaisantes.

- Les trois quarts des directions estiment fermement qu'elles contribuent à améliorer le service rendu ;
- La moitié y voit une source importante de motivation ;
- Les deux tiers estiment ne pas subir de partenariat non choisi, mais cette situation affecte fortement une direction sur dix ;
- Les directions sont plus mitigées et réservées sur le fait de savoir si les partenaires comprennent bien le rôle des Centres culturels. La proximité de valeurs avec les partenaires n'est pas très affirmée dans l'ensemble.

Les personnes satisfaites de la relation avec les partenaires sont plus susceptibles de trouver du sens à leur travail : elles perçoivent davantage de cohérence entre leur éthique personnelle et leur travail, et sont susceptibles de se réaliser davantage sur le plan personnel, même si ces tendances demeurent modérées.

« Je trouve qu'avoir toutes ces associations qui gravitent autour de nous, c'est tellement extraordinaire, ils sont tellement intéressés. Contribuer à faire vivre cet élan enthousiaste, c'est une grande satisfaction. »

Martine

5.3 LA RELATION AUX PUBLICS ET AUX HABITANT·ES : LE SENS DU TRAVAIL AU QUOTIDIEN

Pour les directions, la relation aux habitant·es et aux publics, globalement bonne, est un élément très important du sens du travail et du plaisir qu'on y prend au quotidien. Il s'agit de la relation qui présente l'association la

plus importante avec le sentiment d'utilité sociale. Les personnes qui évoquent une bonne qualité de lien aux habitant·es sont aussi plus enclines à voir dans le travail une source de développement personnel.

Les contacts et la proximité avec les habitant·es

« Les relations avec les publics sont faciles » est la proposition qui emporte le plus l'adhésion des directions. Les directions déclarent dans l'ensemble avoir suffisamment de contacts avec les publics mais les réponses sont très dispersées sur ce point : si plus de 60% n'ont pas du tout de frustration là-dessus, 10% témoignent d'un manque

important ou très important. Le sens du travail apparaît ainsi comme un aspect concret et incarné du travail, pas simplement comme une conviction forgée hors du terrain. En effet, les personnes qui déclarent ne pas avoir suffisamment de contacts avec le public ont tendance à moins percevoir l'utilité sociale de leur travail.

La perception de la pertinence du service rendu

Il y a plutôt un consensus chez les directions autour de l'idée que le Centre culturel répond aux besoins des habitant·es, et dans une moindre mesure qu'il correspond à leurs envies et qu'ils adhèrent à l'offre proposée. En revanche, elles font plutôt preuve de

retenue quant à la capacité de la population à comprendre le rôle du Centre culturel. Près d'une direction sur trois perçoit une forte incompréhension, tandis que seule une direction sur six estime que le rôle du Centre est bien ou très bien compris.

Les retours du public : palper le sens de l'action

*« Les plus beaux moments, c'est quoi ?
C'est quand tu fais une parade où
le lendemain t'as une petite fille qui dit :
« J'ai pleuré hier quand j'ai vu toute la parade ».*

Séverine

*« On se dit : combien de temps est-ce qu'on va pouvoir
le faire, notre métier ? Pour qui est-ce qu'on le fait ? Alors oui, ça
nous fait du bien quand on voit nos publics. Je ressens de la
reconnaissance et vraiment, de l'utilité. Quand je vois des gens
qui se rencontrent au Centre culturel, qui étaient isolés et
qu'on fait des événements pour qu'ils se rencontrent, je
me dis, c'est pour ça qu'on fait ça. »*

Sabrina

5.4 LA RELATION À L'ÉQUIPE : UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL DE LA SATISFACTION GÉNÉRALE

Un bon fonctionnement collectif de l'équipe

La relation avec l'équipe est la seule qui présente un lien significatif avec le sentiment de solitude, la satisfaction générale et la fréquence des émotions positives, toutes choses égales par ailleurs². Elle constitue ainsi une dimension très importante du vécu du travail. 60% des directions déclarent

que la collaboration est bonne ou très bonne et considèrent que l'équipe partage une vision commune. Elles se disent en général peu isolées au sein de leur équipe, malgré des écarts importants : un quart perçoit un fort isolement.

Une perception des compétences de l'équipe plus contrastée

- Une direction sur quatre estime que le décret est bien ou très bien compris dans l'équipe, une direction sur cinq qu'il est mal ou très mal compris.
- Interrogées sur la perception qu'elles ont de leurs collègues, les deux tiers des directions les jugent compétents, voire très compétents. Toutefois, la moitié estime qu'il manque des compétences

au sein de l'équipe pour mener à bien leurs missions. Ce paradoxe apparent suggère que ce sentiment vient moins d'un constat d'inaptitudes chez leurs collègues présents que d'un accroissement des besoins face à une démultiplication des exigences. Les directions ont d'ailleurs tendance à penser que les moyens, notamment humains, ne sont globalement pas adéquats aux besoins.

Quand l'équipe donne du souffle

Le management d'équipe offre de vraies satisfactions : avoir la sensation de pouvoir « *faire grandir* » les compétences d'une équipe, prendre soin des collègues, tout cela réjouit **Mathilde**. Pour **Olivier** aussi, le travail en équipe est « *gratifiant* » et s'apparente à une bouffée d'oxygène : « *on se connaît bien, on fonctionne de façon à exploiter les forces de chacun, on échange beaucoup, on est tous très polyvalents et on est très solidaires* ». L'étoffement progressif de l'équipe a changé le quotidien de **Daniel** : aujourd'hui, c'est cette dynamique collective et horizontale, de réflexion et d'action, qui continue à le porter. « *J'ai une équipe formidable* », se réjouit-il. **Aurélie**, évoquant ses collègues, va jusqu'à parler de « *quelque chose qui est purement de l'ordre de la magie* » : un rayonnement d'équipe qui rejaillit sur les artistes programmés et les publics.

2. Ce raisonnement signifie que l'on analyse la contribution spécifique de la relation à l'équipe sur la satisfaction générale en faisant l'hypothèse que tous les autres facteurs relationnels (relations avec les partenaires, avec l'OA, avec l'administration, etc.) restent constants.

5.5 LES AUTRES DIRECTIONS : DES ALLIÉES PRÉCIEUSES

Les directions semblent bien connectées les unes aux autres, et **le fait d'être en contact avec d'autres directions est important ou très important pour 80% d'entre elles**. Les autres directions sont citées

par la quasi-totalité des répondants comme des interlocuteur·ices privilégié·es en cas de difficulté, devant l'équipe (citée par 45% des répondants).

	JE SUIS EN CONTACT AVEC D'AUTRES DIRECTIONS	JE RENCONTRE PHYSIQUEMENT D'AUTRES DIRECTIONS DANS LE CADRE DU TRAVAIL	JE PARTICIPE À DES PROJETS EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES DIRECTIONS DE CENTRES CULTURELS
Rarement	0%	6%	8%
Parfois	20%	24%	39%
Souvent	68%	62%	43%
Toujours	13%	8%	10%

La force du collectif, une ressource

Monter des projets avec les collègues directrices et directeurs du territoire est une grande source de motivation. Ils font aussi parfois office de « *groupe de soutien psychologique* » : « *c'est stupide mais il n'y a personne d'autre qu'eux qui peut comprendre ce qu'on va ressentir* », observe **Aurélie**. Les espaces d'échanges entre pairs offrent de réelles poches de respiration où on peut, note **Olivier**, « *parler le même langage* », notamment quand les interlocuteurs locaux ne le permettent pas. Le réseau est une mine d'information, grâce auquel on peut échanger des bonnes pratiques, partager une expertise... et qui peut parfois ouvrir des opportunités professionnelles. « *La seule force qu'on a, c'est de jouer le collectif* », insiste **Mélanie**.

6. CONCLUSION

Un métier inspirant, utile, mais usant : comment mieux vivre la charge de l'intensité ?

Intellectuellement stimulant, socialement utile, permettant d'incarner ses valeurs au travail et d'être autonome, le métier de directrice ou de directeur de Centre culturel occupe une place centrale dans la vie de celles et ceux qui l'exercent. Mais s'il est source de sens et d'importantes satisfactions, ce travail très investi, souvent inscrit dans la continuité de la vie hors travail, tend à happer les directions : le rythme est intense et la charge de travail souvent excessive. Le métier comporte en outre une part inévitable de solitude qui peut parfois s'avérer pesante. Portées par le goût de la réflexion et de l'action, les directions évoluent dans une architecture institutionnelle complexe, où il faut à la fois répondre aux exigences de l'administration et gérer la relation aux instances politiques. Cela requiert une habileté à la fois intellectuelle, stratégique et pratique qui participe à l'intensité de

la charge de travail et face à laquelle tout le monde ne dispose pas des mêmes ressources.

Comment aider les directions à préserver le cœur du métier, cet idéal qui consiste - modestement certes - à rendre le monde meilleur en agissant sur un territoire ? Comment parvenir à ne pas étouffer le sens du métier, que l'on palpe avec bonheur dans les petites choses du quotidien (échanges avec les publics, projets menés avec les partenaires ou les collègues) ?

Le contexte sociétal actuel, préoccupant, nous rappelle avec insistance la nécessité qu'il y a à entretenir cet élan. Cette étude, en éclairant les conditions dans lesquelles les directrices et directeurs le déploient, invite à œuvrer collectivement pour qu'il perdure.

NOTES

Association des Centres culturels

Avenue des Arts, 7-8 – 1210 Bruxelles
Tél. 02/223.09.98 - info@centres-culturels.be
www.centres-culturels.be

ASBL/BCE 0418.746.921 / RPM Trib. Bruxelles
Belfius BE 90 0682 0781 3332

Edit. resp. : Michel Yerna
Reprod. autorisée avec la source

Graphisme réalisé par Matthieu Safatly

