

Merci à Coralie Herry (Arc-en-Ciel), Jérémie Piscicelli (Service Protestant de la Jeunesse – SPJ), Marie-Hélène André (Fédération Francophone des Écoles De Devoirs – FFEDD), Pascale Ek (Les Scouts) et Sophie Vanderheyden (Arc-en-Ciel) pour leur précieux témoignage.

# Travailler en OJ et y rester... longtemps

Les Organisations de Jeunesse (OJ) ne seraient pas un secteur où l'on fait de vieux os. C'est du moins l'image que l'on s'en fait. En cause : le turn-over (rotation de l'emploi ou encore renouvellement en bon français) qui y serait important. À côté de ce va-et-vient, des travailleur-euses (permanent-es, administratif-ves ou autres) se démarquent pourtant par leur exceptionnelle longévité au sein de l'association qui les emploie, et viennent faire mentir l'idée d'une impossible carrière en OJ. Alors, qui sont ces travailleur-euses à la carrière plus longue que la moyenne du secteur ? Pourquoi y restent-ils-elles aussi longtemps et parfois même dans une seule OJ ?

## Turn-over VS Stabilité

Parler de longévité en OJ va à contre-courant de ce qui semble être la norme dans le secteur, où c'est

plutôt le turn-over<sup>1</sup> qui a le vent en poupe. Dans certaines associations, les départs et recrutements consécutifs relativement nombreux donnent parfois l'impression d'un perpétuel va-et-vient et peuvent provoquer des difficultés pour assurer la pérennité de certains projets et, pour les partenaires extérieurs, d'en identifier les porteur-euses. Malheureusement, aucun chiffre ne permet d'éclairer de manière globale cette situation dans le secteur. Cette absence de chiffre probant ne signifie pas pour autant que celui-ci n'existe pas (et les faits montrent plutôt qu'il est bien réel). L'étude du turn-over afin de le chiffrer et d'en comprendre les raisons devrait d'ailleurs faire l'objet d'une attention particulière.



## Pourquoi s'engager dans le secteur jeunesse ?

Pour comprendre les raisons de la longévité des travailleur-euses dans le secteur, commençons par découvrir pourquoi on s'y engage.

Les OJ sont issues du monde associatif qui « fait partie du domaine de l'économie sociale et solidaire. Il se distingue du secteur privé par deux grandes spécificités : une contrainte de non-distribution du profit censée être garante d'une **gestion désintéressée** et des **objectifs plus sociaux** » (Narcy, 2009, p. 81).

Ces deux « valeurs » sont sources de motivation pour les travailleur-euses des OJ. C'est ce que Preston (1989, cité par Narcy, 2009) explique dans sa **théorie du don du travail**. Celle-ci repose sur les notions de motivation intrinsèque (la nature du travail, les responsabilités, la reconnaissance, le sentiment de s'accomplir...) et extrinsèque (la rémunération, les conditions physiques de travail...). La **motivation intrinsèque** du travail serait particulièrement importante en OJ, minimisant l'importance de la **motivation extrinsèque**. Si l'on prend, par exemple, la question de la rémunération, moins importante dans les OJ que dans le privé ou dans le public, « les salariés du secteur (...) sont susceptibles d'être intrinsèquement motivés dans leur emploi s'ils ont accepté des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé [ou public], toutes choses égales par ailleurs (...) » (Narcy, 2009, par. 3). « Je gagnerais certainement plus d'argent en étant prof dans une école secondaire mais je pense que je serais beaucoup plus malheureuse. J'ai fait le choix, à un moment donné, de mes valeurs, d'essayer d'agir pour faire un peu changer les choses », nous dit Marie-Hélène<sup>2</sup> (FFEDD) dont les propos confirment cette théorie. Tout comme ceux de Coralie<sup>3</sup> (Arc-en-ciel) qui révèle, sans grande surprise, que « pour travailler dans le social, il faut accepter de gagner moins que ce que l'on pourrait gagner ailleurs ».

« Ainsi la **valeur intrinsèque plus importante** que ces travailleurs accordent à un emploi au sein du secteur associatif, par rapport à un emploi au sein du secteur privé ou même public, compense la perte de salaire qu'ils peuvent supporter en optant pour le secteur associatif. (...) Les salariés ayant choisi le secteur associatif par vocation ou par sens du bien commun peuvent être davantage intrinsèquement motivés dans leur emploi que ceux ayant opté pour le secteur privé ». (Narcy, 2009, pp. 81-84). Attention, cela ne signifie pas que ceux-celles qui quittent le monde des OJ ne sont plus motivé-es par ces valeurs ou que si ils-elles le quittent, c'est d'office pour un emploi plus rémunérateur. Les raisons du turn-over dans le secteur sont multiples et mériteraient à elles seules une analyse plus approfondie.

Notons que l'une des particularités du secteur est qu'il emploie des détaché-es pédagogiques lié-es au poste d'enseignant-e et à ses conditions salariales. Si la rémunération moindre n'est donc ici pas une contrainte, la perte d'autres « avantages » liés à l'enseignement (congés scolaires, horaires, etc.) pourrait freiner les envies des candidat-es de s'engager. Ce n'est pourtant pas le cas de bon nombre d'entre eux-elles. Pascale<sup>4</sup> (Les Scouts) ne s'y retrouvait plus en tant qu'enseignante et ne regrette pas d'avoir sauté le pas (et ce n'est pas la seule dans le cas) : « tant qu'on n'est pas hors de sa classe à faire autre chose, on ne se rend pas compte qu'on est capable de faire autre chose ». C'est donc bien que la valeur intrinsèque du travail est primordiale.

## Ceux qui restent

La réputation et le vécu du secteur semblent faire de la mobilité une norme de carrière. Pourtant, on va le voir, les travailleur-euses interviewé-es assument pleinement leur **stabilité professionnelle**. Ce concept peut être défini comme « un état d'esprit de personnes qui se projettent durablement dans leur emploi, n'envisageant pas de mobilité ou dans un

horizon lointain » (Hughes, 1937 cité par Mainhagu, Grima et Defiebre-Muller, 2018).

Si les raisons de s'engager dans le secteur des OJ sont multiples et communes à celles-ceux qui sont là pour du court comme pour du long terme, pourquoi certain-es restent-ils ? Posons-leur donc la question ! Les réponses reçues de nos différent-es interlocuteur-rices permettent de dégager trois grandes raisons à leur longévité au sein de l'OJ dans laquelle ils-elles évoluent. Interrogé-es séparément, leurs réponses vont généralement dans le même sens.

La première justification avancée par tous nos témoins, toute association confondue, est la **multiplicité des tâches** inhérente à leur fonction. Ainsi, Marie-Hélène (FFEDD) explique : « *Je donne des formations. (...) Je suis aussi active dans ce qui est scolaire, je travaille à la plateforme de lutte contre l'échec scolaire. Je participe aux réunions, aux GT OJ-écoles. J'écris des articles, j'ai coordonné la réalisation d'un outil pédagogique qui est à la fois le résultat de toute mon expérience mais aussi d'un partage avec tous mes collègues, que je connais depuis longtemps (...) Je fais des liens entre le passé et le présent. Je rappelle aux gens les expériences d'avant, parce que j'y étais* ». Quant à Coralie (Arc-en-Ciel), elle explique sa longévité en l'opposant à la raison principale qui justifie, selon elle, les départs au bout de deux ou trois ans : « *[...] contrairement aux collègues que j'ai vu passer (quand ils restaient plus de trois ans, on se disait : chouette !): leurs projets étaient récurrents. Chaque année on refait les séjours, chaque année on refait les formations, chaque année l'opération Arc-en-ciel, chaque année telle ou telle journée* ».

« *La possibilité d'évoluer ou de prendre de plus en plus de responsabilités est un des éléments qui fait qu'on reste plus longtemps.* » explique Coralie (Arc-en-Ciel). C'est d'ailleurs la deuxième raison évoquée par nos témoins : les **perspectives d'évolution**.

Elle précise : « *Mon parcours est une des grandes raisons pour lesquelles je trouve toujours autant de sens et de plaisir à venir travailler : c'est parce que j'ai eu l'occasion de toucher à tout et de changer de responsabilité* ». Sa collègue Sophie<sup>5</sup> (Arc-en-Ciel) abonde d'ailleurs dans le même sens : « *Au départ chargée de communication, arrivée dans une petite équipe, j'ai dû créer mon poste. Au fur et à mesure, il y a pas mal de projets qui ont été lancés depuis que je suis ici, donc ça été hyper varié, hyper dynamique. Il y a des projets qui reviennent chaque année (genre opération Arc-en-ciel) mais il y a des opportunités tout au long de l'année.* » Pascale (Les Scouts) évoque quant à elle le contraste entre le parcours qu'elle mène aux Scouts depuis dix ans et la carrière linéaire qu'elle aurait eue si elle était restée dans l'enseignement.

La possibilité d'évoluer à un autre poste, avec d'autres responsabilités, est également citée par Jérémie<sup>6</sup> (SPJ) qui avance une troisième raison : **la liberté** qui lui est accordée dans l'exercice de sa fonction. Il explique : « *J'ai besoin de beaucoup d'indépendance dans l'organisation de mon travail. J'avais auparavant un autre job à mi-temps avec des horaires plus fixes mais je ne pouvais pas tenir là-dedans. Ici, je peux organiser mon temps de travail comme je veux* ». Pascale (Les Scouts) explique quant à elle qu'elle a pu bénéficier d'une certaine souplesse dans l'organisation de ses journées afin de pouvoir mener à bien son master en sciences de l'éducation. Elle souligne également la dynamique participative dans laquelle elle évolue professionnellement chaque jour au sein de son OJ.

Ainsi, un « **contexte favorable** » encourage la stabilité professionnelle : multiplicité des tâches, perspectives d'évolution et liberté relative dans le travail. C'est ici la « **forme** » du travail qui motive celles-ceux qui choisissent d'aller à contre-courant des normes de mobilité professionnelle en OJ, même si celui-ci doit garder sa valeur intrinsèque dans le temps.



Les valeurs qu'on défend,  
j'y crois.

## Pourquoi le secteur jeunesse ?

Pour autant, le « **fond** » n'a-t-il pas d'importance ? On peut imaginer que les critères liés à la forme du travail, semblant justifier la stabilité professionnelle, ne sont pas l'apanage des OJ et qu'on les retrouve également dans d'autres secteurs. On peut aussi, à contrario, trouver des OJ où l'un de ces trois critères n'est pas rencontré. De fait ! Les rencontres avec les témoins ont d'ailleurs permis d'aller plus loin dans la compréhension des raisons qui font qu'ils-elles restent durablement dans leur fonction et de s'intéresser dès lors plus au fond de leur travail. L'étude menée par Mainhagu, Grima et Defiebre-Muller (2018) sur la stabilité professionnelle permet d'éclairer leur propos afin de les analyser au regard de **deux facteurs explicatifs** : l'identification/attachement au travail et l'identification/attachement au groupe.

D'abord, l'**identification au contenu du travail**. Les auteurs identifient quatre modalités qui permettent d'expliquer l'attachement au travail.

- **La modalité normative** : le travail effectué donne du sens à leur vie, les normes professionnelles qu'ils-elles développent s'intègrent dans leur identité. « *Ce qui fait tenir aussi, c'est d'y croire. Le secteur des écoles de devoir, j'y crois. Les valeurs qu'on défend, j'y crois* », explique Marie-Hélène (FFEDD). Coralie (Arc-en-Ciel) précise la chance « *d'avoir un métier-passion. J'ai la chance d'avoir un job qui rejoint mes inspirations de vie. Je n'ai jamais les pieds de plomb quand j'arrive ici* ». Pascale (Les Scouts) évoque, elle, « *l'apprentissage par la vraie vie* ».
- **La modalité cognitive** : « *La complexité et la variété de l'activité, qui constituent souvent des*

*défis, stimulent l'intellect et favorisent la réflexion sur soi.* » (Mainhagu, Grima et Defiebre-Muller, 2018, par. 43) Ainsi, Sophie (Arc-en-Ciel) a pu, pour le sixième anniversaire d'Arc-en-Ciel, écrire un ouvrage qui lui a permis de se plonger dans les archives de l'association. Sans ça, « *je n'aurais jamais écrit un bouquin de ma vie* », constate-t-elle.

- **La modalité performative** : les résultats obtenus dans le travail et la reconnaissance par les collègues, la hiérarchie et le public à qui il est destiné renforcent l'identification au travail. « *C'est important, c'est être dans un lieu dans lequel on croit et être bien dans cette fonction, s'y accomplir, être reconnu* » nous dit Marie-Hélène (FFEDD). Jérémie (SPJ) évoque lui aussi le regard des autres : « *Je suis celui qui est capable d'avoir une vue large, d'éclaircir les choses, de les structurer : de par mon expérience et ma personnalité* ».
- **La modalité émotive** : il s'agit simplement des émotions positives éprouvées au travers du travail accompli et du public à qui il est destiné. « *La richesse des rencontres avec les partenaires, les gens du secteur, nos membres, les jeunes. Tout ça amène une richesse importante* » précise Coralie (Arc-en-Ciel).

Ainsi, l'adéquation aux **valeurs du travail**, la **reconnaissance**, la **stimulation intellectuelle** et les **émotions positives** stimulent un attachement au job effectué qui participe à la volonté de le poursuivre durablement.

L'**identification au groupe** se lit grâce à deux modalités.

- **La modalité normative** : se confronter à des collègues considéré-es comme des **modèles**



donne au salarié-e du sens à ses actions. Le témoignage de Marie-Hélène (FFEDD) va dans ce sens : « *Ce qui nous lie dans l'équipe, c'est d'y croire. Même dans l'ensemble des personnes qui travaillent avec nous dans les régionales, il y a des gens au top niveau (...) On s'attache à des valeurs et à un respect de la personne dans le travail, on ressent une bienveillance dans le travail.* »

- **La modalité performative** : les actions collectives permettent la construction d'une **identité collective** dans laquelle le-la salarié-e trouve sa place. « *Il y a une ambiance humaine, on peut dire ce qu'on pense, il y a un échange intéressant. (...) J'aime bien mon boulot et ça se passe bien avec mes collègues : que demander de plus ?* », s'interroge Sophie (Arc-en-Ciel).

À travers ces deux modalités, les liens professionnels construits avec les collègues favorisent un attachement au groupe, dans lequel on s'investit, et freinent les envies de mobilité.

**On peut donc dire que le fond du travail, via l'identification au travail et l'identification au groupe, joue également un rôle primordial dans la stabilité professionnelle en créant un sentiment de fierté générale et un attachement à son boulot. Et les OJ semblent offrir un terreau propice à l'émergence de cet attachement ! En y ajoutant les avantages liés à la forme du travail en OJ (tâches multiples, perspective d'évolution, liberté), on obtient le combo gagnant pour apporter une piste d'explication plausible à la longévité des travailleurs et travailleuses qui mène une carrière professionnelle stable en Organisation de Jeunesse.**

Julien DUFOUR ■

---

## Sources

- CCI. (2022). *Rotation de personnel pratiquement stable au premier semestre. Communiqué de presse*. Extrait de : <https://www.ccimag.be/2022/08/10/rotation-de-personnel-pratiquement-stable-au-premier-semester>
- Mainhagu, S., Grima, F. & Defiebre-Muller, R. (2018). La stabilité professionnelle malgré les normes de mobilité. L'identification au travail source de dépendance et de libre choix. *M@n@gement* (21), pp. 994-1031. Extrait de : <https://doi.org/10.3917/mana.213.0994>
- Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? *Économie & prévision* (188), pp. 81-99. Extrait de : <https://doi.org/10.3917/ecop.188.0081>
- OCDE. (2020). *Statistique : emploi par tranche d'ancienneté*. Extrait de : <https://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr&SubSessionId=63f5ad12-ddf1-496f-8319-a121675dbace&themetreeid=13>
- SDWORKX. (2022). *Moins d'un employé sur 10 cherche activement un autre employeur*. Extrait de : <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2022-02-17-moins-dun-employe-sur-10-cherche-activement-un-autre-employeur>

---

## Notes

1. Exprimé en pourcentage, le chiffre du turn-over d'une association permet de connaître le rythme de renouvellement des employé-es sur une année.
2. Marie-Hélène, 56 ans, romaniste de formation, dans le secteur des Écoles de Devoirs (EDD) depuis 2000. Coordinatrice et animatrice en EDD. Mi-temps à la régionale de Liège et mi-temps à la FFEDD à partir de 2006 puis temps plein à la FFEDD depuis 2018.
3. Coralie, 44 ans, coordinatrice pédagogique, psychologue clinicienne de formation, a eu plusieurs boulots dans les RH, comme facility management. Travaille chez Arc-en-ciel depuis 2011.
4. Pascale (Les Scouts), 54 ans, institutrice primaire, master en science de l'éducation, vingt-deux ans comme institutrice, détachée pédagogique depuis septembre 2012.
5. Sophie (Arc-en-ciel), 37 ans, master en communication et master en gestion, chargée de communication et responsable de l'opération Arc-en-ciel. Elle travaille depuis 2009 chez Arc-en-ciel, c'est son premier emploi.
6. Jérémie (SPJ), 33 ans, bachelier bibliothécaire, en charge de la coordination pédagogique, d'abord volontaire, il travaille au SPJ à mi-temps dès 2015 et à temps plein depuis 2022.