

> marque-page ce que font vraiment les directeurs

philippe losego

L Fruit d'une enquête sur le travail de direction d'établissement scolaire ou d'institution socio-sanitaire – crèches, EMS, foyers d'accueil de jeunes en difficulté – **Les directeurs au travail* est un ouvrage qui plonge les lecteurs au cœur d'une réalité largement méconnue. Le professeur Philippe Losego (HEP Vaud) présente ici les idées-forces de cet ouvrage* qu'il a cosigné avec Monica Gather Thurler, Olivier Maulini (Université de Genève) et Isabelle Kolly Ottiger de la HETS – HES SO.

Nous partions du constat que la plupart des ouvrages sur la profession de directeur ou directrice sont plutôt des manuels qui indiquent ce que devrait être le travail et définissent des « fonctions », au contenu souvent très flou, comme « gérer », « coordonner », « impulser », « entraîner » mais ne décrivent pas le travail. Pour adosser scientifiquement les formations de directeurs et directrices, comme la FORDIF, qui forme les directeurs d'établissements scolaires, nous avons trouvé utile de montrer ce que font vraiment les directeurs.

D

Diriger ne serait-il pas un travail ?

L'idée que des directeurs travaillent apparaît presque saugrenue. La littérature scientifique sur le travail considère essentiellement l'activité des

catégories subalternes: ouvriers, techniciens, employés, infirmières, etc. Les dirigeants sont généralement questionnés dans leur capacité à faire travailler les autres, mais rarement sur leur propre travail. L'une des difficultés vient de ce que le travail est généralement considéré comme hétéronome, c'est-à-dire défini extérieurement au travailleur, par un supérieur et un cahier des charges. La plupart de ces études comparent le « travail prescrit » au « travail réel ».

Mais dans le cas des dirigeants, les prescriptions sont faibles. On peut donc difficilement comparer le travail réel à un travail prescrit. Ici, la subjectivité du travailleur ne lui sert pas seulement à interpréter sa tâche mais à se la prescrire.

Nous avons tenu compte de cette forte subjectivité et nous avons comparé leur agenda (leur autoprescription) à leur activité réelle. Nous constatons que les directeurs et directrices passent ainsi l'équivalent d'une journée par semaine à communiquer (téléphone, courrier, mail) et une grosse journée et demie en réunion. La grande différence entre le travail autoprescrit et le travail réel est le

volume énorme d'interruption: 25% de leurs activités sont interrompues, ce qui les conduit à consacrer en moyenne 7 heures par semaine à des interactions imprévisibles.

L

Les catégories de l'entendement directorial

Il n'y a pas, à proprement parler, de savoirs professionnels pour diriger. C'est en général un métier de seconde carrière qui repose souvent sur l'âge, sur l'expérience et constitue une sorte de bricolage, réunissant quelques techniques de management, et beaucoup de « bon sens ». Nous avons cependant considéré que les « dossiers » constituaient les catégories intellectuelles de ce métier. Par exemple « la rentrée », « les RH », les « finances », les « relations avec les usagers » sont des dossiers que tout directeur doit manipuler sans cesse, manuellement dans des chemises en carton, virtuellement sur un ordinateur, et surtout de manière purement mentale, même si tout le métier n'est pas contenu dans ces catégories intellectuelles.

Les directeurs reprennent souvent les dossiers de leurs prédécesseurs, du moins au début de leur mandat, et le nombre de dossiers dépend fortement de la taille de leur personnel rapproché (secrétaires, doyens, adjoints) : sans division sociale du travail, il y a peu de division mentale. Les directeurs qui n'ont pas de personnel tendent à mélanger tous les aspects de leur travail.

*Gather Thurler M., Kolly Ottiger I., Losego, P. et Maulini O. 2017. *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Berne: Peter Lang.



L

Les épreuves: des difficultés qui forgent la personne

Enfin, nous nous sommes préoccupés des épreuves vécues par les directeurs et directrices dans leur travail. Ces épreuves sont à la fois objectives, c'est-à-dire communes à la plupart des personnes de même statut, et subjectives car elles sont vécues différemment et produisent des effets différents sur les personnes. Nous avons identifié six épreuves emblématiques du métier :

Les « urgences ralentissantes » suggèrent ce paradoxe selon lequel la nécessité d'agir vite ralentit l'action, puisque les urgences détournent la direction de ses objectifs d'ensemble (« sa vraie occupation »). Les directeurs doivent alors apprendre à relativiser les urgences, sans se tromper, pour arriver à mener leur action.

Les partenariats défiants désignent l'équilibre à trouver entre professionnalisme et sensibilité dans les relations avec les usagers ou leurs familles, dans la confrontation avec la souffrance ou l'indignation ou dans l'acceptation de ce qui ne peut être résolu mais doit être supporté pourtant. Il faut alors faire le deuil de la toute-puissance et apprendre à « s'arranger » avec des situations et des partenaires souvent insatisfaits.

L'exigence reconnaissante est le difficile équilibre que les directions doivent gérer entre l'exigence de mise en œuvre de la politique de leur institution, des changements nécessaires, et la reconnaissance des efforts accomplis par leurs collaborateurs.

R

Rôle vécu, rôle perçu, rôle déçu ?

Étant donné que le travail de direction est en grande partie autoprescrit, il dépend fortement du rôle que se donnent les personnes qui occupent la charge. On accède rarement à la fonction par hasard, même si les voies d'accès sont diverses. La plupart des directeurs ont investi beaucoup de sens dans cette promotion. Ils veulent relever un défi, changer ce qu'ils n'arrivaient pas à changer en tant que subalternes. Bien sûr, ils n'imaginaient généralement pas les contraintes qu'ils subiraient une fois en poste. Comme le signalent les ergonomes, le travail empêché, c'est-à-dire la gestion de sa frustration, fait partie du travail.

Par ailleurs, en tant qu'anciens professionnels de base (anciens enseignants, éducateurs, infirmiers, etc.) les directeurs sont partagés entre l'éthique de leur premier métier et les nécessités gestionnaires ou politiques parfois nouvelles pour eux. Certains vont rechercher en permanence un équilibre, d'autres deviendront résolument des managers professionnels, d'autres enfin n'accepteront jamais le rôle de gestionnaire.

Cependant une éthique de la direction se dégage des entretiens menés avec les directeurs, avec trois priorités par ordre décroissant: prendre soin des usagers, permettre aux collaborateurs de travailler dans de bonnes conditions et, enfin, faire respecter le cadre juridique et politique de l'institution dirigée. Le sens du métier consiste à arbitrer entre ces trois priorités qui entrent partiellement en contradiction.

Une communication stratégique suppose de composer avec les exigences de transparence de plus en plus fréquentes en matière de gestion publique et avec les dangers réels de cette transparence, mais aussi avec la force des médias qui interviennent dans la vie des établissements à l'occasion de certains incidents.

Le pouvoir de service désigne la contradiction entre la défense de l'intérêt général représentée par la hiérarchie, sans que l'on croie toujours à cette représentation, et la défense des collaborateurs et des usagers. Les directions doivent user de leur pouvoir pour arbitrer, désobéir parfois, et construire leur pouvoir dans cette contradiction. L'autonomie contraignante indique le *double bind* entre l'autonomie des établissements et les pouvoirs conférés aux directeurs, qui donnent d'autant plus de responsabilité que les outils et les procédures d'évaluation enserrant cette autonomie en l'obligeant de plus en plus sévèrement à rendre compte de son action.

U

Un métier complexe

En définitive, cet ouvrage montre ce que nous définissons comme un métier « d'intermédiaire entre intermédiaires » : les directrices et directeurs se situent la plupart du temps entre des « chefs » et des « adjoints ». Ils sont éloignés à la fois des lieux de grandes décisions et du travail de base (l'enseignement, les soins, l'accompagnement, etc.). Cette position n'est bien sûr pas dénuée de pouvoir d'action mais oblige à arbitrer sans cesse dans des contradictions assez abstraites entre le travail et la décision politique, entre les usagers et les politiques, entre la communication et le secret, entre la réforme et le respect des routines des collaborateurs ou entre l'urgence et le long terme. C'est la complexité de ce métier que nous avons décrite par le menu dans cet ouvrage. /