



**Collectif d'analyse
du travail réel
des Directions Romandes
d'Établissements scolaires et sociaux**

Diriger le travail, un travail

La recherche CADRE s'intéresse au travail réel des directions d'établissement en Suisse Romande, dans les domaines scolaire, social et socio-sanitaire (petite enfance, éducation spécialisée, établissements médico-sociaux). Elle a adopté les trois entrées conceptuelles suivantes :

- La notion « d'analyse de l'activité », qui part du postulat que tout sujet actif manifeste son intelligence au travail par le fait même qu'il est confronté à un réel qui lui résiste.
- La notion de « dossier », qui montre comment les directeurs structurent leur travail en divers thèmes, ce qui permet la délégation de certains dossiers, mais donne surtout une unité et une continuité à des tâches dispersées dans le temps. Un dossier regroupe des traces de l'activité passée (sous diverses formes, papiers, notes, chemises, dossiers informatiques, etc.) et des intentions. Il facilite aux yeux du directeur lui-même la visibilité et la reconnaissance de son travail.
- La notion d'« épreuve », qui désigne la manière dont le directeur en tant qu'individu vit son métier, c'est-à-dire les difficultés et problèmes qu'il rencontre, le sens subjectif qu'il leur donne, sa façon de construire et de capitaliser son expérience sous forme de savoirs d'action et de compétences professionnelles.

Il est prévu de récolter des données auprès d'une cinquantaine de directrices et directeurs grâce à trois dispositifs : a) des entretiens compréhensifs ; b) des observations *in situ* effectuées par les enquêteurs, selon le principe du *shadowing* (« suivre le travailleur 'comme son ombre' ») ; c) des entretiens d'auto-confrontation incitant les directeurs à commenter les décalages entre activités réelles et prescriptions et à faire part de leur vécu. Les résultats de cette recherche devraient contribuer, d'une part, à mieux penser les modalités de gestion des ressources humaines par les directeurs d'établissement et, d'autre part, à enrichir et si nécessaire à réorienter les dispositifs de formation des cadres. Nous présentons ici un aperçu des résultats obtenus au cours de la première phase de recherche 2007-2009.

- a) Le travail des directeurs d'établissement varie notablement selon le contexte sociopolitique, les finalités visées par le système et les moyens mis en œuvre pour les réaliser. Indépendamment des choix opérés par les instances politiques, la culture de l'établissement, son histoire, sa dynamique et la composition du corps des collaborateurs influencent de manière significative la manière dont le directeur d'établissement « gère les affaires courantes », mais surtout parvient (ou non) à engager son établissement dans un processus de développement.
- b) La biographie professionnelle et personnelle des directeurs exerce à son tour une influence indéniable sur la manière dont ils articulent les prescriptions, la culture de leur établissement et leur propre vision de leur rôle. Les données dont nous disposons montrent qu'ils « naviguent » en effet continuellement entre les prescriptions - souvent nombreuses et plus ou moins adaptées aux besoins locaux - et les besoins spécifiques de leur établissement. Nous espérons que le *shadowing* et les entretiens de confrontation nous aideront à identifier la manière dont leur « intelligence au travail » se constitue et contribue à leur permettre i) d'abord de « survivre » sans tomber dans le *burnout* et ii) d'entraîner leurs collaborateurs dans un processus de développement à long terme.

Éditorial

Monica Gather Thurler

Université de Genève,
Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation

Les chefs d'établissements - qu'ils travaillent dans le domaine scolaire ou social et socio-sanitaire - forment une catégorie hétérogène. Raisonner sur leur métier ne saurait se limiter à quelques principes généraux, reliés à leur position dans une structure hiérarchique davantage qu'au contenu de leur l'activité quotidienne de cadres. En effet, d'un pays à l'autre, voire d'une région à l'autre dans les pays fédéralistes, leurs statuts et leurs missions diffèrent, de même que leurs compétences, leurs rapports à d'autres catégories de professionnels, leurs possibilités de s'appuyer ou non sur une équipe de direction. Pour ne rien simplifier, la fonction est presque partout en débat et en évolution, voire en tension entre différentes conceptions du rôle, par exemple entre une dominante gestionnaire de maintien des acquis ou une insistance sur le leadership qui leur revient dans le pilotage d'une organisation en développement.

Face à - et peut-être à cause de - ces exigences à la fois complémentaires et contradictoires présentes dans la plupart des textes officiels, cahiers des charges et dispositifs de formation, il est aujourd'hui devenu difficile de cerner l'activité réelle des chefs d'établissements. Elle devrait pourtant être la base d'une meilleure vision de leur travail pour les acteurs de terrain et les autorités scolaires.

C'est dans cette perspective d'analyse du travail réel des directions d'établissement scolaires, sociaux et socio-sanitaires en Suisse Romande qu'a été créé en 2007 le collectif CADRE. Il a obtenu, depuis avril 2009, le soutien financier du Fonds national suisse de la recherche scientifique.

La Lettre d'information dont vous lisez le premier numéro a pour but de renseigner toutes les personnes intéressées par l'évolution et les résultats de la recherche. Abonnement sur simple demande à : Monica.Gather-Thurler@unige.ch ■

- c) Notre typologie des dossiers les divise en dossiers administratifs, dossiers de développement et dossiers relationnels. Les dossiers administratifs sont plutôt routiniers, mais c'est d'autant moins vrai qu'apparaissent de nouveaux dispositifs, modes de gestion, outils informatiques, etc. Ils s'élaborent dans une temporalité cyclique, souvent annuelle. Les dossiers de développement ont au contraire une singularité et une historicité. Ils sont moins cycliques, s'ancrent dans un problème ou un projet appelant un investissement suivi et intensif. Les dossiers relationnels sont relatifs aux efforts, plus ou moins méthodiques, que font les directeurs pour formaliser les relations à l'intérieur ou à l'extérieur de leur établissement. Nos données montrent que la division du travail en « dossiers » fonctionnels et pertinents est elle-même le produit d'un travail complexe et une grande préoccupation des directeurs.
- d) Les capacités de leadership dépassent plus ou moins largement l'autorité réglementairement accordée par le cahier des charges. Les cadres peuvent chercher à élargir leur champ d'influence en prélevant et en diffusant de l'information, en entretenant des relations informelles avec leur personnel, en s'appuyant sur certains collaborateurs eux-mêmes influents, en défendant leurs idées de manière argumentée, en veillant à la cohérence de leurs décisions et de leurs déclarations, en s'attachant - dixit l'un d'eux - à « faire ce qu'ils disent et dire ce qu'ils font ». Leurs stratégies consistent en partie à prendre des initiatives, mais aussi et parfois surtout à se rendre et/ou se montrer « disponibles » en permanence. La crédibilité est à la base de la confiance des subordonnés, et cette confiance la condition d'être entendu, suivi, voire soutenu dans ses projets. Une variable semble particulièrement importante à étudier : la manière dont certains directeurs cherchent à convaincre non seulement le personnel qui dépend d'eux, mais aussi les groupes et les personnes qui travaillent hiérarchiquement au-dessus ou à côté d'eux (autres cadres, directions générales, services de l'Etat, autorités politiques, etc.). « Faire passer » les prescriptions du dehors vers l'intérieur de l'établissement est une manière d'exercer de l'influence ; anticiper ou contester certaines injonctions administratives au nom des contraintes locales en est une autre.
- e) Nos données confirment également que les directeurs d'établissement rencontrent tous des épreuves. Il y a certainement plus d'épreuves à affronter en début de carrière professionnelle, mais les « choses graves qui nous tombent dessus » peuvent se présenter à tout moment. En particulier du côté de la gestion du personnel, qui demande une attention constante pour réguler les conflits et arriver à assurer une certaine « équité » envers l'ensemble des collaborateurs. La part administrative du travail est souvent vécue comme « mangeuse de temps » et se répercute sur une difficulté récurrente à gérer son temps de manière optimale, de sorte à ne pas trop empiéter sur les soirées et les week-ends. Les résistances rencontrées dans la mise en place de changements exigent des capacités de négocier et de convaincre qui peuvent « user la patience » des directeurs d'établissement. La crédibilité face aux instances supérieures est un enjeu de taille. Elle peut se développer au fil des années, mais n'est jamais acquise. Nos premiers résultats démontrent que les personnes interviewées ont toutes traversé des épreuves qui, soit les ont aidées à construire de nouvelles compétences, soit les ont amenées à mieux faire la distinction entre l'utopie et la réalité, soit les ont rendues extrêmement prudentes, si ce n'est quelque peu résignées par rapport à la faisabilité de certains changements.

Rappelons toutefois qu'il existe d'importantes variations entre les cantons et entre les deux domaines scolaire et social/socio-sanitaire. Nous plaçons donc de grands espoirs dans la suite de notre recherche, qui devrait nous permettre de mieux comprendre comment les chefs d'établissements vivent et gèrent les dilemmes auxquels ils sont confrontés en permanence, et également de mieux situer les champs qui influencent leurs modes et moyens d'action. C'est dans ce but que nous prévoyons cet automne des séquences d'observation en situation auprès d'une dizaine de personnes. Nous en rendrons compte dans notre Lettre d'information n°2. ■

Shadowing ?

Le *shadowing* est une technique de recherche dans laquelle l'observateur devient l'*ombre* (en anglais : *shadow*) de l'observé. Il l'accompagne dans ses déplacements, ses relations avec autrui et ses moments de travail ou de réflexion personnels.

« La technique du *shadowing* ne repose pas sur ce que disent personnellement les participants de leur rôle dans l'organisation. Elle peut ainsi produire le genre de données, détaillées et de première main qui donnent accès aux dimensions triviales ou banales du travail, difficiles à articuler autrement. »

(Mc Donald, 2005) ■

GroupeS d'accompagnement

Les résultats de toute recherche sont soumis au jugement critique du public. C'est particulièrement vrai lorsque les phénomènes étudiés impliquent des sujets humains, qui peuvent se reconnaître ou non dans le portrait qu'en dressent les chercheurs.

Nous avons donc prévu de créer trois instances de validation : i) un groupe d'accompagnement qui réunira des représentants de divers milieux de praticiens et qui siègera 3-4 fois entre l'automne 2009 et l'été 2011 ; ii) un groupe réunissant un échantillon des directeurs interviewés et suivis en *shadowing*, qui se réunira 1-2 fois entre 2010 et 2011 ; iii) un groupe réunissant un échantillon représentatif de directeurs de Suisse Romande qui n'ont pas participé à la recherche. Ce groupe se réunira également 1-2 fois entre 2010 et 2011.

Si vous souhaitez des informations plus complètes, nous vous invitons à consulter notre site internet, où vous trouverez une série de documents expliquant davantage les enjeux et fondements conceptuels de la recherche.

Adresse du site :

<http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/CADRE-Accueil.html> ■

C.A.D.R.E

Le collectif CADRE réunit actuellement une dizaine de chercheurs de trois Hautes Ecoles Romandes : Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (FPSE), Université de Genève : Carl Denecker, Monica Gather Thurler, Aurélien Jan, Olivier Maulini, Aline Meyer, Laetitia Progin), Haute école pédagogique Lausanne (HEP-L) : Sandrine Foti, Philippe Losego, Cyril Petitpierre, Haute école de travail social de Genève (HETS-GE) : Isabelle Kolly Ottiger, Chantal Tchouala. ■