

# Mais que font les directeurs?<sup>1</sup>

Philippe Losego  
Haute École Pédagogique de Lausanne, Suisse

doi:10.18162/fp.2017.a128

## HRONIQUE • Profession de l'éducation

### Diriger est un travail

L'idée que la direction est un travail semble étrange. La sociologie du travail considère surtout l'activité des catégories subalternes : ouvriers, techniciens, employés, infirmières, etc. Les dirigeants sont censés faire travailler les autres, mais on s'intéresse peu à leur travail. Les travaux sur le métier de directeur ou directrice sont plutôt des manuels qui évoquent des « fonctions », au contenu souvent flou (« gérer », « coordonner », « impulser », « entraîner »), mais ne montrent pas l'activité réelle.

Cela peut s'expliquer par le fait que l'on considère généralement le travail comme imposé au travailleur, par un supérieur ou par un cahier des charges. On compare alors généralement ce travail prescrit au travail réellement effectué. Mais les directeurs reçoivent assez peu de prescriptions. Leur subjectivité n'est donc pas seulement un principe d'interprétation de leur travail, mais le principe de leur activité même.

Au cours de notre enquête menée auprès de chefs d'établissements scolaires ou d'institutions socio-sanitaires (crèches, maisons de retraite, accueil de jeunes en déshérence, etc.), nous avons tenu compte de cette subjectivité et nous avons comparé leur agenda (c'est-à-dire la manière dont ils se prescrivent le travail) à leur activité observée par l'enquête.

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 improvisées avec divers collaborateurs, usagers ou tiers.

## Les concepts de base de la direction

Le métier ne bénéficie pas d'un corpus de connaissances professionnelles spécifiques. On devient directeur ou directrice en guise de seconde carrière, grâce à son ancienneté dans le milieu ou dans un milieu professionnel similaire. Les savoirs utiles sont une sorte de pidgin, mêlant quelques méthodes de management à un certain « bon sens ». Cependant, on peut constater que les « dossiers » sont les concepts de base du travail de direction, même si tout le travail n'est pas contenu dans ces catégories intellectuelles. Ils sont à la fois un principe de division du réel et de réunification d'un travail souvent émietté en petites tâches disparates.

Par exemple, « la rentrée », « les ressources humaines », les « finances », les « relations avec les tutelles » sont des catégories que les directeurs manipulent, manuellement dans des enveloppes en carton, virtuellement sur un ordinateur, ou de manière mentale. Ces dossiers sont souvent repris du directeur précédent, lors d'une prise de fonction, puis redécoupés différemment, notamment en fonction de l'évolution du personnel rapproché (secrétaires, doyens, adjoints) et de ses compétences. Le nombre de dossiers dépend fortement de la taille de ce personnel. Sans division sociale du travail, pas de division mentale. Les directeurs dépourvus de personnel tendent à mélanger toutes les dimensions de leur travail.

## Jouer un rôle

Étant largement autoprescrit, le travail de direction dépend fortement du rôle que se donnent les personnes responsables. Nombreux sont les directeurs qui ont accédé à cette fonction avec le secret espoir d'accomplir une mission, de « faire bouger les choses ». En général, ils s'aperçoivent qu'ils minimisaient les contraintes subies depuis la place de directeur. Ils vivent le travail empêché et doivent gérer cette frustration : cela fait partie désormais de leur travail.

Ils doivent aussi vivre les contradictions entre l'éthique de leur ancien métier (enseignant, éducateur, infirmier) et l'éthique gestionnaire ou politique qu'ils doivent désormais défendre. Certains rechercheront un équilibre, d'autres se changeront en purs gestionnaires, alors que les derniers n'endosseront jamais ce rôle.

Cependant, nos entretiens font apparaître une éthique commune de la direction : le soin aux usagers constitue la première priorité, les conditions de travail des collaborateurs viennent ensuite et enfin la défense du cadre juridique et politique de l'institution vient en troisième position. « Faire le métier », consiste, en définitive, à arbitrer entre ces trois priorités.

## Les directions à l'épreuve

Dans leur travail, les directeurs et directrices endurent des épreuves à la fois objectives c'est-à-dire communes et subjectives, car elles produisent des effets variables sur eux.

Les « **urgences ralenties** » décrivent cette situation selon laquelle la nécessité d'agir dans l'urgence (conflits, accidents, désordres, danger, etc.) fait perdre du temps, car elle détourne la direction de ses projets (« le vrai travail »). Il faut alors apprendre à distinguer les vraies et les fausses urgences.

**Les partenariats défiants** sont les relations souvent difficiles avec les usagers en souffrance et leurs familles et la nécessité d'accepter ce qui ne peut être résolu, mais doit être accompagné pour autant. Il s'agit de renoncer à la toute-puissance et de « s'arranger » avec des usagers indignés.

**L'exigence reconnaissante** est l'arbitrage que les directions doivent effectuer entre l'exigence du changement nécessaire à leur institution et la reconnaissance des épreuves que cela fait endurer à leurs collaborateurs.

**La communication stratégique** implique à la fois de respecter la transparence de plus en plus obligatoire dans les institutions publiques ou parapubliques et de se défendre contre l'intrusion des médias dans les établissements à l'occasion de conflits ou de faits divers.

**Le pouvoir de service** est la gestion des rapports croisés entre une hiérarchie censée représenter « l'intérêt général » et des collaborateurs et des usagers souvent renvoyés à leurs intérêts dits « particuliers ». Il faut alors faire usage de son pouvoir pour transiger, tricher parfois et assumer cette contradiction.

**L'autonomie contraignante** indique l'autonomie conférée aux directeurs, couplée à des injonctions à la reddition de comptes de plus en plus sévères et lourdes de conséquences.

## Conclusion : des intermédiaires entre intermédiaires

Situés entre d'autres directeurs de niveau supérieur (par exemple : directeurs financiers ou pédagogiques des départements de tutelle) et leurs adjoints, les directrices et directeurs d'établissements sont en réalité des « intermédiaires entre intermédiaires », écartés à la fois des grandes décisions et de l'activité de base. Cette position très moyenne dans les hiérarchies les oblige à se débattre dans des conflits de normes assez abstraits entre collaborateurs et tutelles, entre usagers et politiques, entre réforme permanente et respect des procédures ou entre des temporalités contradictoires (urgences, projets à long terme, temps de fonctionnement cyclique). Cependant, leur place leur confère un vrai pouvoir d'action, même s'ils tendent à le minimiser lors des entretiens que nous avons avec eux.

## Note

- 1 À propos de : 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.

## Pour citer cet article

Losego, P. (2017). Mais que font les directeurs ? *Formation et profession*, 25(2), 108-110.  
<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2017.a128>