

C'est cette deuxième étape de l'analyse qui a permis de condenser progressivement les résultats obtenus, puis de les organiser dans un texte dont nous présentons ici les grandes lignes.

On peut illustrer le processus au moyen du tableau ci-dessous (page suivante), qui montre comment des catégories comme «conception du leadership de la part du directeur d'établissement» ou «prise d'influence formelle/informelle» évoluent peu à peu par ajout de codes, suppression et regroupement d'autres, explicitation de leur signification, discussions entre chercheurs, etc. Exemple :

Le code CHETLEADFORM s'inscrit dans la métacatégorie 'CHef d'ETablissement' (2.), thème 'conception du LEADership' (2.1.) et correspond à l'item 'leadership FORMel/informel, implicite/explicite' (2.3.1.). Les passages surlignés indiquent des évolutions dans le processus de codage, soit par modification des catégories pour la suite de l'analyse (en rouge), soit (et au contraire) par confirmation des choix précédents et retour sur le matériau traité jusqu'ici (en jaune). Les commentaires en marge montrent des échanges entre chercheurs, par exemple lorsque l'un d'eux propose d'explicitier ou de mieux distinguer deux items: le 'leadership participatif', où «les subordonnés coopèrent avec LE leader» et le 'leadership distribué', où «le directeur s'appuie sur d'autres leaders dans l'établissement».

Cette méthode mi-déductive, mi-inductive de catégorisation du matériau, par *saturation progressive* de ce qu'il nous apprend en réponse à nos questions de recherche, sous-tend un processus continu de production de savoirs nouveaux. Les spécialistes l'appellent *théorisation ancrée* ou *théorisation enracinée* dans les données: les recherches de ce type visent moins à démontrer ponctuellement des hypothèses, qu'à les confronter à des observations et à en faire émerger de nouvelles pour enrichir peu à peu la compréhension des phénomènes étudiés. En cela, elles sont proches de la manière dont les praticiens vivent les problèmes et leur cherchent des solutions.

II. Diriger: un travail en miettes ?

Philippe Losego

2.1 Le débordement

Les directeurs et directrices travaillent-ils trop ? Il est certain qu'ils débordent de leur temps de travail. Ainsi, leur journée ouvrable type est de 10h14 et leur semaine type de 54h11mn. Ils travaillent aussi près de 3 heures par week-end en moyenne.

Les directeurs et directrices dépassent approximativement de 30% la durée «normale» du travail indiquée par l'Office fédéral de la statistique (OFS) pour leur type d'emploi. Ceux qui sont à temps partiel dépassent aussi d'un petit tiers leur temps officiel de travail. Bref, comme pour tous les cadres, la liberté horaire (l'absence de «timbrage») pèse comme une contrainte sur les chefs d'établissements. Mais pourquoi ceux-ci dépassent-ils les horaires «raisonnables»? Certains directeurs et directrices déclarent qu'il faut plusieurs années d'efforts d'organisation et une discipline de fer pour «sauver» ses soirées et ses week-ends. C'est d'ailleurs l'hypothèse classique de la plupart des manuels de management et de développement personnel: c'est la désorganisation qui produit l'excès de travail. D'autres directeurs et directrices interrogés disent souffrir de travail compulsif: ils calment leur angoisse ou leur sentiment de culpabilité en travaillant plus longtemps. La littérature scientifique sur les cadres fait d'ailleurs état du fait que nombre d'entre eux demandent à timbrer pour se protéger contre eux-mêmes (Thoemmes & Escarboutel, 2009). Mais en amont de ces deux hypothèses classiques (que nous ne remettons pas nécessairement en cause), nous en avons testé deux autres, qui renvoient plus aux caractéristiques du travail lui-même.

1. Selon la vieille hypothèse de Mintzberg (1984) les dirigeants se surchargent car leur travail est tellement indéfinissable qu'ils n'ont jamais le sentiment d'en avoir fini.

	Durée moyenne	Durée «normale» OFS
Journée ouvrable type	10h14	8h24
Week-end type	2h58	0h00
semaine type	54h11	42h

-
2. Selon les directeurs interrogés eux-mêmes, le débordement horaire, c'est à dire l'usage des horaires atypiques (tôt le matin, tard le soir et durant les week-ends ou vacances) est une stratégie pour échapper aux interruptions très fréquentes durant les horaires normaux.

2.2 Pourquoi le travail de direction est-il indéfinissable ?

En général, même quelques jours après, les directrices et directeurs ne se souviennent plus de ce qu'ils ont fait. Ils ont toujours du mal à décrire leur travail, fait «de beaucoup de petites choses». Cela peut prêter le sentiment du «devoir accompli» indispensable à tout travail. La connaissance du travail de direction n'est donc pas seulement un enjeu purement scientifique.

Spontanément, les directrices et directeurs divisent leur activité en deux catégories: le «travail administratif» et le «vrai travail». Malheureusement, pour définir ce qu'il y a à l'intérieur de ces deux catégories, on reste dans le flou. Dans la littérature scientifique, certains auteurs donnent des pourcentages de «travail administratif» assez élevés (40-60%) mais n'en donnent aucune définition empirique. En définitive, le «travail administratif», c'est tout ce que l'on n'aime pas faire, et tout ce qui semble empêcher de faire le «vrai travail».

Une grande partie des cadres dirigeants de n'importe quelle organisation ont du mal à décrire leur travail réel: c'est à cause de la division du travail entre cadres «experts» et cadres «généralistes» (Cousin 2008). En effet, celle-ci tend à se faire de la manière suivante: les tâches expertes (techniquement difficiles et «politiquement» simples) vont aux cadres experts alors que les tâches techniquement triviales et politiquement complexes «remontent» vers les cadres généralistes. Il en résulte que les gestes professionnels du dirigeant sont techniquement triviaux (diriger une séance, téléphoner, écrire, parler, boire, manger, conduire, chercher un dossier, charger le papier de la photocopieuse, etc.) alors que

leur contenu est la plupart du temps complexe. Notamment, elles servent de nombreuses fois à plusieurs choses. Par ailleurs, de très nombreuses activités des dirigeants (les mails, les conseils de direction, etc.) n'ont pas de sens en soi, mais supposent le tri permanent d'un matériau hétérogène.

Au total, la trivialité des tâches rend difficile la mémorisation du travail effectué et leur complexité empêche d'en voir les limites. Le cadre dirigeant étant d'ailleurs un ancien «expert» (ancien enseignant, ancien ingénieur, ancien soignant, ancien avocat, ancien journaliste, etc.) il est peu à peu dépossédé de cette expertise au profit d'une compétence générale assez floue et parfois psychologiquement insatisfaisante. Dans le cas des établissements scolaires, cette dépossession porte un nom: c'est «le deuil de la pédagogie».

2.3. Décrire l'indescriptible

La conséquence méthodologique de tout cela est que l'on peut difficilement trouver un principe de classement des tâches directoriales par leur contenu. On peut en revanche saisir une tâche directoriale par sa forme (où, quand, combien de temps, avec qui, avec quel outil? etc.) car la plupart de ces tâches sont formellement simples. C'est ce que nous avons fait.

L'intérêt de la technique des semainiers annoncée plus haut (les directeurs décrivent leurs tâches en remplissant une grille hebdomadaire au cours d'une semaine donnée) est qu'elle fournit évidemment une représentation du travail beaucoup plus riche que les entretiens, qu'elle décrit les grands équilibres du «budget-temps» (séances, travail solitaire, mail, etc.) et qu'elle relativise certains faits (les conflits, le rôle de la presse, etc.) qui, pour des raisons compréhensibles, prennent beaucoup d'importance dans les entretiens, mais n'occupent que peu de temps dans la semaine du directeur. En revanche, cet outil a des limites importantes: les directeurs y décrivent plutôt ce qu'ils avaient prévu de faire que ce qu'ils ont réellement fait. Même ceux qui ont corrigé ou décrit leur travail à posteriori n'ont pas pu noter la foule de petits gestes qu'ils ont réellement effectués et les interruptions que leur travail a subies.

Les semainiers ne décrivent donc pas vraiment les «activités» des directeurs mais les «tâches» qu'ils s'étaient «autoprescrites». Pour mesurer le niveau de fragmentation et d'interruption du travail, rien ne vaut l'observation directe. C'est pourquoi nous avons recouru au *shadowing* (cf. plus haut). L'intérêt de cette technique est que les observateurs prenant des notes en continu : on a une représentation assez fiable des activités.

Le tableau 2, ci-dessous synthétise les principaux résultats de la comparaison entre tâches et activité, ou, si l'on veut, entre semainiers et *shadowings*¹. On constate ainsi que les grands équilibres changent. La part de l'informel (conversations ou interactions impromptues) devient énorme (passant de 53 mn à 6h26 par semaine) et la part de tâches individuelles diminue de presque autant (de 12h14 par semaine à 7h34). En revanche, l'on constate que les deux méthodes décrivent de manière assez similaire les temps de séances (internes ou externes), et le temps de communication (courrier papier, mail et téléphone). On constate d'ailleurs que si, dans l'ensemble, la durée mé-

diane des activités réelles est très nettement plus faible que la durée des tâches déclarées (6 minutes contre 60 minutes), cette réduction n'est pas équivalente pour tous les types de tâche. Les séances ne sont pas trop fragmentées alors que les tâches collectives ou individuelles le sont très fortement. En bref, le temps «ritualisé», comme les séances et les entretiens, résiste à la fragmentation alors que le temps non ritualisé est fortement «émietté».

Tableau 2 : Comparaisons des semainiers et des observations pour tous les directeurs (scolaire et socio-sanitaire)

	Tâches (semainiers)	Activités (observées)	Durée médiane des tâches	Durée médiane des activités	Durée activités/ durée tâches
Travail collectif	29h02	32h16			
Dont :					
Séances internes	09.24 h	08.59 h	120	101	84%
Séances externes	04.59 h	05.23 h	90	60	67%
Tâches collectives	07.10 h	05.13 h	60	6	10%
Entretiens	04.18 h	03.28 h	60	29	48%
Repas/boisson pour le travail	01.41 h	02.44 h	90	14	16%
Interactions impromptues	00.53 h	06.26 h	30	5	17%
Célébrations	00.36 h	00.05 h	120	20	17%
Travail individuel	24h14	21h00			
Dont :					
Tâches individuelles	12.14 h	07.34 h	45	6	13%
Communication	08.50 h	09.14 h	35	5	14%
Circulation	01.50 h	02.43 h	45	5	11%
Déplacements	01.21 h	01.29 h	30	20	67%
TOTAL TRAVAIL	53h16	53h16	60	6	10%

¹Pour des raisons méthodologiques, le tableau 2 ne relève pas seulement les tâches et activités des directeurs d'établissements scolaires mais de tous les directeurs observés par la recherche CADRE (y compris directeurs d'institutions sociales et socio-sanitaires telles que EMS, crèches, foyers d'accueil, etc.). C'est pourquoi le temps de travail hebdomadaire ne coïncide pas avec celui du tableau 1. Les directeurs observés étant assez peu nombreux, ne prendre que les directeurs du secteur scolaire revenait à constituer un échantillon de taille trop faible.

2.4 Les interruptions

Les activités sont-elles brèves parce qu'elles sont interrompues? Mintzberg (1984) considère que l'interruption est généralement le fait des dirigeants eux-mêmes, qui, ayant du mal à évaluer leurs priorités ont toujours le sentiment de ne pas être en train de faire ce qu'ils devraient. Quelle est, en définitive, la part «d'auto-interruption» et «d'interruption par un tiers»? Nous avons effectué une analyse des «cours d'action». Un changement d'activité ne constitue pas nécessairement une interruption, car des activités enchaînées peuvent servir à traiter le même problème: cette chaîne d'activités s'appelle un «cours d'action». Par exemple, le directeur lit un mail, puis cherche un dossier pour répondre à une question posée dans le mail, puis téléphone pour demander une précision sur la question.

Ces trois gestes constituent une seule action qui «suit son cours»... D'autres gestes constituent des interruptions: par exemple, le directeur écrit une lettre mais doit recevoir un élève qu'un enseignant excédé lui a envoyé. On a pu ainsi identifier 6 statuts pour les activités: une activité peut débiter une action, la poursuivre, l'interrompre sur initiative du directeur (auto-interruption), l'interrompre sur initiative d'un tiers, reprendre une action après interruption ou la terminer.

On constate d'emblée que le taux d'auto-interruption est très faible (1.40%), alors que le taux d'interruption par un tiers est élevé (24%). La thèse de Mintzberg semble donc ne pas tenir. Les activités qui interrompent le plus sont les «interactions», c'est à dire toutes les petites conversations, demandes de renseignements, passages d'objets (une clef, une ramette de papier, le courrier, les maillots de l'équipe de football...). 55% constituent des interruptions d'un cours d'action par un tiers. Puis la communication (24.7% des activités de communication, soit le téléphone, le mail et le courrier papier sont des interruptions) et les entretiens (13.5% des entretiens interrompent un cours d'action). Les activités les plus interrompues sont les séances internes à l'établissement (32% d'entre elles sont interrompues), suivies des interactions (29%, autrement dit: les interactions interrompent fréquemment et sont fréquemment interrompues), les repas et boissons pris en commun (26% sont interrompus) et enfin les tâches individuelles (traitement des dossiers, etc.): 25% de ces tâches en solitaire sont interrompues. Il va sans dire qu'être interrompu pendant un café revêt un sens très différent d'une interruption du travail de dossier.

Enfin un constat qui nous semble essentiel est que de nombreuses activités sont des débuts d'action (47.40%) alors que très peu d'entre elles sont des fins d'action (1.40%). Cela s'explique partiellement par des raisons méthodologiques: les observateurs ont noté comme «débuts» toutes les actions qu'ils voient pour la première fois et qui ne sont pas nécessairement de vrais débuts et ne notent comme «fins» que les actions qui sont clairement identifiées par les directeurs comme telles. Cependant, cela s'explique aussi par les nombreuses tâches sans fin: le courrier, le mail, le traitement de la «pelle» ou de la «corbeille», les «suivis» de personnel sont des tâches sans fin.

Nous n'avons pas pu démontrer, en toute rigueur, le lien qui existe entre le débordement temporel d'une part et d'autre part l'indescriptibilité du travail, sa fragmentation, ses interruptions et son caractère «infini». Pour cela il faudrait une enquête plus extensive qui permette au moins d'établir un lien statistique entre fragmentation, interruption et volume des horaires atypiques. Cependant, nous avons donné une mesure de ces phénomènes de fragmentation et d'interruption du travail, en notant que celles-ci sont très peu liées à des choix des directeurs et plutôt le fait de tiers. Certains directeurs ont d'ailleurs indiqué que la présence de l'observateur tendait à limiter les interventions des tiers. On peut donc penser qu'en conditions «naturelles» les interruptions sont encore plus fréquentes.

On est en droit de s'interroger sur l'impact psychologique d'un travail ainsi fragmenté, interrompu, commencé et presque jamais fini...